



PONTIFICIA **UNIVERSIDAD CATÓLICA** DEL PERÚ

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons
Reconocimiento-No comercial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.

Para ver una copia de dicha licencia, visite
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
PERU
ESCUELA DE GRADUADOS**

**EL DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL CENTRO
EDUCATIVO EN SUS FORMAS DE
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN**

Tesis para optar el grado de
**MAGÍSTER EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN
GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

María del Pilar García Torres

Lima - Perú
2004



A mis padres

Agradecimientos

A la dirección del Centro Educativo investigado por las facilidades que me brindaron para realizar esta investigación.

A mis colegas, por sus sugerencias, críticas, comentarios y apoyo invaluable.

A mis amigos, cuyas palabras de aliento ayudaron a que persistiera en el esfuerzo.

Al profesor Luis Sime por su orientación en la realización de este trabajo, gracias por su paciencia, aliento y confianza.

A mi familia por su amor y apoyo incondicional.

INDICE

Introducción	1
--------------------	---

PRIMERA PARTE : EL CENTRO EDUCATIVO Y LOS PROCESOS DEL SUBSISTEMA ORGANIZACIONAL 7

Capítulo 1: El Centro Educativo: una organización social con cultura propia

1.1. Enfoque teóricos de organización escolar	07
1.1.1. Enfoque técnico – racional	08
1.1.2. Enfoque Interpretativo	12
1.1.3. Enfoque político	14
1.1.4. El desarrollo organizacional	16
1.2. Cultura institucional	20
1.3. El conflicto en la organización escolar	23
1.4. Lo organizativo y lo pedagógico en una visión global	26

Capítulo 2: Procesos que se desarrollan en el subsistema organizacional de la institución educativa.

2.1. La planificación educativa desde un enfoque estratégico	33
2.1.1. Planificación y estrategia	34
2.1.2. El proceso de planeación estratégica	37
2.1.3. La planeación estratégica en las instituciones educativas	40
2.2. El diseño de organizaciones educativas	47
2.2.1. Partes básicas de una organización	49
2.2.2. Componentes de la estructura organizativa	50
2.2.3. Formas de organización	53
2.2.4. Organizando una institución educativa. Organos directivos y operativos	58
2.3. La toma de decisiones	71
2.3.1. Elementos a considerar en la toma de decisiones	71
2.3.2. Etapas en la toma de decisiones	72
2.3.3. Tipos de decisiones	73
2.3.4. Modelos y técnicas para adoptar decisiones	74
2.4. Hacia nuevas formas de organización: Nuevos principios organizadores	76

<u>SEGUNDA PARTE: PROCEDIMIENTOS METODOLOGICOS</u>	80
---	-----------

1.	Matriz metodológica	81
1.1.	Delimitación de la investigación: descripción de la muestra	83
1.2.	Diseño de la investigación	88
1.3.	Fuentes y recolección de datos	89
2.	Tratamiento de los datos	96
3.	Limitaciones de la investigación	98

TERCERA PARTE: RESULTADOS Y ANALISIS DEL ESTUDIO..... 99

1.	Lineamientos de planificación	99
1.1.	Los elementos de la planificación estratégica y la planificación del centro	99
1.2.	Planificación de actividades	107
1.3.	Coordinación: Procedimientos para la ejecución de decisiones	115
1.4.	Proceso de evaluación de la ejecución del plan	121
2.	Interrelación entre órganos de la estructura organizativa estudiada	128
2.1.	Organización de recursos humanos	128
2.2.	Procedimientos generales: Comunicación	132
3.	Los procesos de planificación y organización y la propuesta curricular	136
3.1.	El proceso de planificación y la propuesta curricular	136
3.2.	El proceso de organización y la propuesta curricular	139
4.	Perfil de los procesos de planificación y organización del centro educativo	142

CUARTA PARTE: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS..... 144

Bibliografía	148
Anexos	153

INTRODUCCION

Desde hace un tiempo, se ha reconocido que los cambios en Educación se tienen que hacer desde las instituciones educativas como las escuelas. Investigadores en educación como Gather (2001) han llegado a afirmar que la escuela es el núcleo estratégico para el cambio planificado.

Así el Centro Educativo o escuela ha adquirido cada vez mayor importancia como objeto de estudio, en tanto organización educativa compleja y multifacética (Lima, 2001) . En torno a ella se han realizado diversos estudios, unos buscando conocer a profundidad los componentes que lo conforman, o los que influyen en su manera de actuar o en su desempeño, en tanto que otros estudios han dirigido su atención en el análisis de la integración y articulación de elementos macroestructurales con acciones organizacionales y educativas concretas en los centros.

El presente trabajo de investigación se focaliza en el estudio de un Centro Educativo como organización. Entendiendo el Centro como un todo, donde los aspectos pedagógicos, técnicos y los organizativos son partes que componen ese todo y las características de unos condicionan el desarrollo de los otros. Así lo afirma Santos Guerra (Jares,1989:7) al decir que: “ *los mejores diseños/proyectos curriculares, si están descontextualizados, si no tienen en cuenta el contexto organizativo donde se van a desarrollar, si no se plantean las exigencias de cambio que han de llevarse a cabo en la organización, se verán condenados al*

fracaso”. Estas ideas son retomadas por Jares (1994) , al mencionar que la renovación cualitativa de los procesos de enseñanza-aprendizaje tiene que llevar necesariamente la renovación de las estructuras organizativas.

Diversos son los enfoques que se han desarrollado para comprender mejor el centro educativo, algunos de los principales se destacan en esta investigación. Así, desde un enfoque sistémico, el Centro Educativo está constituido por una serie de sistemas. Diferentes autores hacen a su vez una variedad de clasificaciones refiriéndose al tema. En todos ellos, encontramos uno o varios subsistemas referidos a la organización. En esta investigación se va más allá de un determinado enfoque. Así, sin llegar a reducir este trabajo a un enfoque sistémico, se trata de recoger algunos de sus planteamientos más importantes especialmente aquellos que permiten entender la influencia y la interacción entre los diversos sistemas y subsistemas, cómo los cambios en uno afecta la actividad de los demás. Así también, se recogen de otros teóricos, la influencia de la cultura, creencias y valores en el Centro Educativo.

El Centro Educativo que estudiamos en esta investigación se entiende conformado por subsistemas o aspectos de carácter diferente con sus propias metas, características y procesos. Uno de ellos y el primero es el referido a lo pedagógico. El área pedagógica, que en el enfoque sistémico sería denominado subsistema pedagógico, involucra el proyecto curricular, las estrategias de trabajo, la metodología y la evaluación de los aprendizajes. Este se entrelaza con el aspecto de infraestructura y equipamiento o también llamado sistema de recursos. Por último, el aspecto organizacional, que en términos sistémicos es llamado subsistema organizacional, tiene el propósito de vincular el Centro Educativo con su medio, además que se involucra con todos los

demás áreas o subsistemas. Aquí incluimos la estructura organizacional y en él se dan los procesos de planeación, organización y control.

Quizás es posible señalar otros aspectos más específicos dentro del Centro Educativo, como lo presentan diferentes autores que consideran al Centro Educativo no solamente como un sistema. Sin embargo, para efectos de este trabajo hemos tratado de conciliar varias posiciones.

En este marco, la investigación plantea el estudio de lo organizacional sin olvidar su relación con lo pedagógico. No hacer esta relación significaría plantear una propuesta irreal, o solamente parcial para un Centro Educativo.

Las posibilidades de información disponible y la intención de centrar el tema, han determinado el estudio de dos de los varios procesos que se dan en la organización del Centro Educativo— la planificación y la organización.

Cuando estudiamos el aspecto organizacional del Centro Educativo encontramos que los diversos autores sobre organización, usan términos como “modelo organizacional”, “diseño”, a veces indistintamente, pareciera que no existe un rigor conceptual en torno a ello.. Para fines de nuestro trabajo debimos conceptualizar el término “Modelo Organizacional” como elemento singular fruto de la realidad y la concepción teórica. Lima (2001: 96) sostiene que *“la noción de modelo subyace a una gran parte del discurso organizacional, asociado a designaciones como paradigmas, perspectivas, imágenes y metáforas, configuraciones y otros similares”*. Hablar de modelos es referirse a lo teórico, no necesariamente a la acción organizacional concreta.

Si entendemos que el Diseño Organizacional involucra la selección de la combinación de la estructura organizacional y los sistemas de control, este concepto estaría más referido a una acción organizacional concreta. Por lo que usaremos el término “Diseño Organizacional” para explicar la realidad dada del Centro Educativo estudiado en esta investigación. El uso del término Diseño refleja lo que efectivamente se da en el centro.

La realización de un estudio descriptivo del diseño organizacional de un Centro educativo es importante, en tanto que en esta investigación se ha explorado en áreas que comúnmente en investigaciones sobre el tema no se han podido estudiar a un nivel mayor de profundidad. El mayor conocimiento del mismo puede hacer posible su mejora. Esto se puede comprobar en las pocas referencias encontradas en el país a nivel de posgrado sobre estudios de diseño organizacional en Centros Educativos. Lo encontrado acerca de Centros Educativos se refiere a trabajo en equipo, clima organizacional, estilos de gestión, (pero no a los procesos de planificación y organización) . Se debe considerar además que, la comprensión de un Centro Educativo se da a través de estudios de contexto que plasman y recrean los diversos enfoques organizacionales.

Por último, esta investigación es importante por su posibilidad de ser base para una futura investigación evaluativa que estudie los efectos positivos y/o negativos del diseño organizacional en la propuesta curricular de un Centro Educativo.

El estudio descriptivo presentado en esta investigación desde la experiencia concreta de un Centro Educativo de Lima, se espera que inspire y promueva el trabajo de planificación y organización en otros Centros Educativos desde una perspectiva global. Son las formas de

llevar a cabo los procesos los que pueden determinar el mayor o menor logro de los propósitos de la organización Centro Educativo.

En esa dirección este trabajo aborda el siguiente problema específico :

¿Cuáles son las dinámicas de planificación y organización que caracterizan el diseño organizacional del Centro Educativo América en respuesta a la propuesta curricular que se viene aplicando?

Esta tesis analiza esta cuestión, focalizando el estudio en un Centro educativo privado de primaria y secundaria y estableciendo los siguientes objetivos

Objetivo General: Determinar las características que tienen los procesos de planificación y organización en el diseño organizacional del Centro Educativo.

Objetivos Específicos:

- Analizar los lineamientos de planificación adoptados para la elaboración del Plan Anual del Centro Educativo.
- Identificar las directrices de planificación seguidas en las diferentes actividades realizadas durante el año escolar.
- Analizar la interrelación existente entre órganos de la estructura organizativa del Centro de acuerdo a sus niveles de dependencia y de competencia en los procesos de administración .

Considerando el problema de investigación expuesto y los objetivos general y específicos, este trabajo está dividido en cuatro partes.

La primera parte hace un análisis teórico del Centro educativo como organización en dos capítulos. Esto posibilita entender las concepciones teóricas sobre las que estudiamos el Centro Educativo. En el primer capítulo se hace referencia a diferentes enfoques teóricos sobre organización de Centros educativos y a elementos que afectan la organización como es la cultura y el conflicto y que complementan la comprensión de la organización – La organización de un Centro Educativo refleja directamente un sistema de valores subyacente-. En el segundo capítulo se trata de explicar los procesos que se desarrollan en el subsistema organizacional de un Centro Educativo, como es la planificación, el diseño de la estructura de una organización .

La segunda parte describe los procedimientos metodológicos utilizados en la investigación realizada, las fuentes y los instrumentos seleccionados para este fin.

En la tercera parte se presentan los resultados de la investigación y el análisis correspondiente. La cuarta parte corresponde a las conclusiones y sugerencias para futuras investigaciones. Se incluyen anexos referentes a cuadros e instrumentos aplicados para la investigación.

Aunque los resultados de un solo estudio de caso, no pueden generalizarse fácilmente, se espera que esta investigación resulte de utilidad para instituciones educativas en su tarea de mejora . Se espera especialmente que sea beneficioso para el Centro Educativo estudiado en esta investigación.

PRIMERA PARTE

EL CENTRO EDUCATIVO Y LOS PROCESOS DEL SUBSISTEMA ORGANIZACIONAL

CAPITULO 1

EL CENTRO EDUCATIVO: UNA ORGANIZACIÓN SOCIAL CON CULTURA PROPIA

El estudio del Centro Educativo como organización social trata de revalorizar la dimensión organizacional de los fenómenos educativos. Se trata de ir más allá de estudios centrados en la sala de clases y de las prácticas pedagógicas. Al reconocer el Centro Educativo como organización, se asume su carácter complejo, heterogéneo y diverso .

Será importante en el estudio del Centro Educativo, observar la acción organizacional, además del sentido y las interpretaciones que los propios sujetos atribuyen a sus acciones como resultado de su seguimiento a las normas o como resultado de la producción personal de normas y toma de decisiones.

1.1 ENFOQUES TEÓRICOS SOBRE ORGANIZACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL CENTRO EDUCATIVO

Muchos han sido los estudios sobre organizaciones, de hecho existen diferentes enfoques que explican sus características. Ellos mismos han sido de utilidad para analizar lo que es un Centro Educativo y su funcionamiento.

La presente investigación abordará algunos de ellos al intentar explicar y comprender qué es un Centro Educativo.

Seguiremos el planteamiento de Ferreres (1995) y García Requena (1997) al señalar las siguientes perspectivas teóricas en el estudio de una organización escolar: el enfoque técnico-racional, el interpretativo y el político.

1.1.1 El enfoque técnico – racional, llamado también funcionalista o sistémico.

En este enfoque se pueden reunir los modelos técnico eficientista de Taylor y Fayol, la teoría de la burocracia de Weber y más recientemente el enfoque de sistemas y el de contingencia. Lima (2001: 21) afirma que *“Este modelo acentúa el consenso y la claridad de los objetivos organizacionales y presupone la existencia de procesos y de tecnologías claras y transparentes”*.

No se intenta abordar exhaustivamente cada uno de estos modelos y teorías. Sin embargo, a través de las características principales de algunos de ellos, se explicará lo que caracteriza al enfoque técnico-racional.

Así, según el enfoque sistémico o de sistemas, el Centro Educativo es un sistema social abierto. Como tal tiene relaciones recíprocas con el ambiente que le rodea. Un sistema es según el enfoque de sistemas *“un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por los límites identificables de su ambiente o suprasistema”* (Kast y Rosenzweig, 1994:108).

En esta definición de sistema se debe destacar algunos aspectos como son las relaciones de interdependencia de los elementos que forman el sistema, un solo elemento no forma ningún sistema y que el

istema se comporta como un todo en el cual el cambio en una de las partes ocasiona un cambio en todas las demás, pero también en el sistema en conjunto.

El entender que el Centro Educativo es un sistema abierto, supone que está en relación dinámica y compleja con su medio ambiente, Pero, además como todo sistema, la relación se da con el medio externo , también en relación a si mismo, y a las interacciones entre sus componentes, las que afectan al sistema total. Puesto que, según señala Fernández (1997), hay que tener en cuenta que las partes cambian por el funcionamiento del sistema del cual son parte.

El Centro Educativo está compuesto por subsistemas que interactúan dinámicamente. Por ello, no se pueden analizar comportamientos individuales sino como subsistemas globales puesto que los cambios en uno de ellos pueden afectar otros subsistemas y al sistema total. Las partes cambian por el funcionamiento del sistema del cual son parte.

Se han planteado diferentes clasificaciones para los subsistemas organizacionales. Una primera es la de dos sicólogos norteamericanos Katz y Kahn, quienes son citados por Dávila (1992). Ellos proponen una clasificación identificando cinco subsistemas organizacionales basados en el tipo de actividades. Así, señalan subsistemas referidos a la creación de productos, procesamiento de materias primas, prestación de servicios, llamados por Katz y Kahn como **subsistemas técnicos o de producción**. Hay otro grupo de subsistemas que proporcionan una fuente continua de insumos de producción, son los **subsistemas de apoyo**. Aquellos que buscan mantener la estabilidad y la capacidad de producción son los **subsistemas de mantenimiento** buscando formalizar todos los aspectos de la conducta organizacional. Como un sistema debe adaptarse a las nuevas realidades, **los subsistemas de adaptación** se

relacionan con la generación de respuestas adecuadas a las cambiantes condiciones externas. Por último, identifican también **subsistemas de toma de decisiones** para la organización en conjunto. Son los llamados gerenciales o directivos.

Esta clasificación es una entre varias. Kast y Rozensweig (1994) señalan otra clasificación de subsistemas básicos que se dan en diferentes organizaciones y que Herrera (1988) los identifica en un Centro Educativo. Primero, menciona el **subsistema objetivos y valores** puesto que el centro educativo, debe cumplir ciertos objetivos que respondan a los intereses de la sociedad. En la medida que responda a los requerimientos sociales, recibirá entradas, aportes y recursos. Luego, es necesario otro subsistema referido al conocimiento requerido para el desempeño de las tareas. Es el **subsistema técnico**. Este incluye las habilidades técnicas, los equipos y materiales necesarios para realizar en forma adecuada las diversas tareas del centro educativo. Las tecnologías del Centro educativo afectan su estructura y su subsistema psicosocial.

Por otro lado, está el **subsistema psicosocial** que está formado por las conductas de los grupos y de los individuos, por sus motivaciones, por las relaciones de status y de roles. Está afectado desde el exterior por las presiones políticas, económicas y de valores y desde el interior, por los cambios en valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de los miembros del centro.

También está aquel subsistema que corresponde a los roles establecidos por el Centro, es el **subsistema estructural**. Aquí se determinan la manera como se dividen las tareas y la forma cómo se coordinan los mismos para cumplir los objetivos. Este subsistema se relaciona con lo que son esquemas de autoridad, comunicación y flujo de trabajo. Representa la formalización de relaciones entre los subsistemas técnico y psicosocial. Por último, está el **subsistema administrativo**

encargado de optimizar el funcionamiento del Centro Educativo mediante una dirección tecnológica adecuada, organización de recursos humanos y materiales, y una efectiva relación del Centro con sus medio.

Ahora bien, aunque las dos clasificaciones anteriores pueden explicitar lo que es una organización como sistema, pueden resultar no muy útiles para explicar lo que es un Centro Educativo.

El enfoque de sistemas no es suficiente para describir el centro educativo, es necesario un punto de vista más explícito sobre las relaciones entre las variables de la organización. Este se puede encontrar en el modelo de contingencia.

El modelo de contingencia nació del pensamiento sistémico de los teóricos de la cibernética. Se basa en conceptos de sistemas; pero, tiende a ser más concreto y a destacar características más específicas de las organizaciones sociales, así como esquemas de relaciones entre los subsistemas.

El enfoque contingente se refiere (Dávila, 1992) a que la administración y la organización deben adaptarse a las condiciones particulares que se enfrentan en cada organización. Se sostiene que la aplicación de los principios y prácticas administrativas debe estar en relación a las circunstancias. Así, *“la esencia del punto de vista contingente es un rechazo de los principios universales para todas las situaciones. No existe una mejor manera de organizar y administrar... todo depende de diversas variables internas y externas interrelacionadas”* (Kast y Rosenzweig, 1994 : 585).

El modelo contingente permite identificar específicamente las variables internas y externas que tienen impacto sobre las acciones administrativas y el desempeño organizacional. Es más flexible y dependiente del contexto. Esto en razón que las organizaciones tienen

características comunes, pero también diferencias sustanciales. Según Ferreres (1995 : 82), “ *El diseño eficaz de las estructuras organizativas no puede concebirse sin tener en cuenta la existencia de determinados factores o “contingencias”*”.

Un modelo contingente obliga a una preparación y perfeccionamiento permanente para hacer frente a situaciones cambiantes. Además, puede ayudar a predecir las consecuencias de acciones alternas y escoger las mejores alternativas.

El modelo burocrático también forma parte de esta perspectiva racional de la organización. Cuando se estudia el Centro Educativo como una organización burocrática se concentra en los reglamentos, las normas, la jerarquía, la departamentalización, y la especialización. No se consideran importantes los conflictos organizativos, las dificultades de una tecnología ambigua y las estructuras informales.

Todos estos modelos que se incluyen en el enfoque técnico-racional establecen en conjunto características generales, con respecto al Centro Educativo que se destacan más adelante en el cuadro No 1. Sin embargo, como anteriormente se mencionó para completar la descripción del Centro educativo es necesario analizar otros enfoques.

1.1.2 El enfoque interpretativo.- Considera las organizaciones como construcciones sociales. La organización es una creación social, como lo afirma Dominguez (1996), producto de la interacción de personas según sus concepciones y presupuestos personales. Este enfoque se centra en las creencias y valores desarrollados dentro de la organización, en todo aquello que constituye la cultura de la organización. La realidad es un conjunto de significados contruídos y compartidos por las personas (Dominguez, 1996). Mas allá de una realidad, se puede hablar de tantas realidades como personas hay en una organización. Para una mejor

aclaración de este enfoque es conveniente presentar algunos presupuestos que Boyman y Deal citado por García (1997) señalan al estudiarlo:

1. Lo más importante no es lo que sucede sino el significado de lo ocurrido.
2. El significado de los hechos viene determinado por lo que ha sucedido y también por la interpretación que las personas hacen de lo ocurrido.
3. La mayoría de los procesos y acontecimientos de mayor significado en una organización son inciertos y ambiguos.
4. La ambigüedad, la incertidumbre quita cierto valor a los procesos racionales cuando se hace el análisis, la resolución de problemas y la toma de decisiones.
5. Cuando las personas se enfrentan con la incertidumbre y la ambigüedad tienden a crear símbolos para reducirla, resolver la confusión y aumentar la predictibilidad. Los símbolos humanos hacen que los veamos de otro modo.

García (1997) manifiesta que este enfoque se interesa en el mundo de los significados, de la simbología que configuran las realidades organizativas-educativas. La realidad se entiende como un conjunto de símbolos aceptados, contruïdos, recreados y compartidos por todos los miembros que integran la comunidad escolar. En suma, se entiende a la organización como creadora de una cultura propia.

La escuela es el resultado de los significados e intenciones compartidas entre los miembros de la comunidad educativa (Dominquez, 1996). No importa tanto lo que sucede, sino la interpretación que se atribuya a lo acontecido. Por ello, para analizar a un Centro Educativo es necesario analizar e interpretar lo que sucede internamente, los mitos, ritos, ceremonias e imágenes que se dan en el centro.

En la dinámica de los centros, es destacable su aporte en nuevas metodologías (cualitativas, etnográficas, naturalistas) aplicables al análisis y estudio de las organizaciones. También lo es el descubrimiento de un conjunto de elementos irracionales tomados como auténticamente racionales por otros paradigmas y enfoques teóricos. Además de considerar que cada centro educativo desarrolla una cultura propia.

Sin embargo, también tiene algunas limitaciones que se presentan en el plano conceptual, metodológico y en el plano operativo. En el aspecto conceptual, no hay un acuerdo entre el término cultura y manifestación de cultura. En el aspecto metodológico, se suceden problemas por la ambivalencia a la que llevan determinadas interpretaciones de símbolos y de significado. Llegan a reducir la ambigüedad, pero dan lugar a confusiones. Y en lo operativo, no se ajustan demasiado bien a las organizaciones estables con bajo nivel de incertidumbre o de ambigüedad.

Algunos de los elementos considerados en este enfoque, permiten afirmar que para comprender mejor la vida organizativa de la escuela y especialmente para mejorar o cambiar los centros educativos, es necesario tener en cuenta la cultura del centro educativo. Por la importancia que este aspecto tiene en la escuela se hará un análisis detallado en un acápite posterior.

1.1.3 Enfoque político: Este enfoque es llamado sociocrítico o también paradigma político. Se interesa por profundizar en el análisis de la realidad, para conocer por qué ésta se presenta de una determinada manera y no de otra. La organización es una construcción social que está mediatizada por la realidad sociocultural y política más amplia. Según Domínguez (1996) se trata que los miembros de la organización sean autoconcientes de las contradicciones que se dan en la vida organizativa.

Algunos de sus presupuestos señalan que la toma de posturas, establecimiento de metas, toma de decisiones surgen de negociaciones, alianzas entre los integrantes de la organización.

Este enfoque según Dominguez (1996) revitaliza los procesos de conflicto y negociación. Hay un interés y necesidad por la participación y colaboración en las definiciones de problemas como en la definición de los fines y en la elección de técnicas e instrumentos.

En lo que respecta al Centro Educativo se trata de exigir juegos de alianzas, pactos, para llegar a metas concretas.

La dimensión política de un Centro Educativo se caracteriza por la presencia de intereses diferentes, por el intercambio, la influencia y el poder. Es necesario reconocer como Bardisa (1997) lo afirma, que las instituciones escolares son campos de lucha. Allí se dan contradicciones, pero éstas como lo dice García (1997:264) "*...sirven para la autocrítica y generar los cambios necesarios para su mejora*". Puesto que son las contradicciones, factor de cambio en la organización.

La dimensión política de las instituciones educativas debe entenderse desde dos perspectivas, aquella referida al estudio y análisis de las escuelas como sistema de actividad política y, por otro lado, la que se refiere a la escuela como responsable de la producción y reproducción ideológica (Bardisa, 1997). Ambos enfoques son necesarios para aproximarnos mejor a la realidad y tener un mejor conocimiento de ella.

Además de los paradigmas organizacionales mencionados, también se encuentran en las investigaciones, posiciones intermedias o mejor dicho modelos integradores. Esto intenta ser, como lo señala Ferreres (1995), el desarrollo organizacional.

1.1.4 El desarrollo organizacional.- Es visto por Ferreres como enfoque integrador. Permite analizar y explicar globalmente los centros educativos. Se basa en el enfoque de sistemas abiertos y de contingencia, llegando a esquemas más interpretativos y críticos.

Destaca que, la mejora organizativa no depende únicamente de modificaciones estructurales, sino especialmente de la posibilidad de revitalizar y maximizar los recursos humanos y procesos dentro de la organización. En sus inicios el Desarrollo Organizacional se presentó como un avance frente a los planteamientos de la teoría de la organización predominantemente burocráticos.

Según este enfoque, el cambio organizacional debe ser planeado. Cuando se planifica el cambio se tiene una mayor alcance y magnitud que si solamente se reacciona ante éste. También plantea que las organizaciones son sistemas abiertos. Según representantes del desarrollo organizacional, las organizaciones tienen necesidad de adaptarse a las condiciones cambiantes. Ambiente y organización están en íntima y continúa interacción.

Además, el desarrollo organizacional pone énfasis en las personas. Intenta vencer los factores organizacionales que no permiten a los miembros crecer y aportar a las metas organizacionales. Se trata de trabajar en conjunto para la mejora del Centro.

El desarrollo organizacional ha ido evolucionando en su conformación como en su definición teórica tanto en el campo de las organizaciones en general como en las educativas. Ferreres hace este análisis recurriendo a diversos autores, señalando los cambios producidos. Uno de esos cambios es el desplazamiento del interés por las fases diagnóstico-planificación por la de ejecución de la tarea (acción). Se reconoce la importancia de los valores y cultura de una organización. Son la cultura y valores organizacionales conceptos importantes para

cambiar una organización. Hoy se trata de promover en la escuela una cultura innovadora. El desarrollo organizacional también ha influido en la inclusión de modelos participativos y democráticos.

Los conflictos se afrontan de forma abierta, esto es necesario para un funcionamiento eficaz de la organización. De otro lado, frente a soluciones parciales, se afronta el cambio dirigido al centro en su totalidad, en la autorrenovación se implica a todo el centro. Por último, se entiende que los factores políticos (tanto internos como externos al centro) configuran el proceso de cambio. El estudio de la micropolítica de la vida escolar se hace necesario.

La incidencia del desarrollo organizacional en las organizaciones educativas se puede apreciar en propuestas como : el desarrollo del currículum basado en la escuela, en la “revisión basada en la escuela” ,en propuestas de desarrollo institucional de Dalin y Rust , en “escuelas autoevaluativas” de Mckenzie y Harold y en otras más. Para Ferreres (1995 :107),

El desarrollo de la organización está pensado como un proceso que integra lo pedagógico y lo organizativo. Es un proceso en el que el Centro educativo como organización aprende nuevos roles, relaciones, modos de hacer , cultiva nuevas creencias, valores, normas, y a través de ese proceso de aprendizaje modifica lo que hace y piensa como organización en todas sus dimensiones.

Según este esquema, el Centro Educativo está abierto al medio, dispuesto a cambiar y a renovarse desde dentro . Lo que significa preocuparse por la formación de su personal y potenciar la colaboración entre todos sus miembros. Es un Centro que afronta los conflictos y se apoya en la información como única fuente para la toma de decisiones. Tiende a la mejora y está dispuesto a la autoevaluación constante.

De lo planteado por estos diversos enfoques, sintetizado en el Cuadro #1, se puede concluir que no es posible recurrir a una sola teoría para explicar lo que es un Centro Educativo, ni es posible encontrar una manera ideal de diseñar una organización. Lo que si puede darse es una complementariedad entre enfoques como lo señala García (1997 : 268) al decir que *“el planteamiento racional, el simbólico y el crítico pueden tener un espacio común para complementarse, enriquecerse mutuamente, sin desdeñar ninguna perspectiva por pequeña o insignificante”*.

Desde esta perspectiva, la presente investigación entenderá primero al Centro Educativo como un sistema abierto que forma parte de un sistema mayor con el que mantiene una interacción permanente. El ambiente y el Centro Educativo están en continua interacción, para su crecimiento requiere ser sensible al medio y adaptarse a las condiciones cambiantes.

La gestión educativa debe poner atención al entorno para aprovechar influjos positivos o para neutralizar interferencias y obstáculos que afecten negativamente al funcionamiento de la comunidad educativa y a la maduración equilibrada de los alumnos como personas (Uriarte y otros, 1994).

Es importante en el Centro como organización, su adaptabilidad, el sentido de identidad, la capacidad para percibir la realidad. También es esencial reconocer la importancia de los valores y la cultura de una organización, pues todo centro educativo tiene una cultura y como tal debe ser promovida y analizada, así como la participación y compromiso de los que integran el Centro Educativo., Y por último, la concepción del centro como unidad que integra lo pedagógico y lo organizativo.

Cuadro No. 1 Diferentes enfoques de organización escolar

Enfoques	Técnico Racional	Enfoque interpretativo-simbólico	Enfoque Político	Integrador – Comprensivo**
Foco de Atención	Eficacia: Funcionamiento de la organización	Creencias y valores en la organización Cultura de la organización	Análisis de la realidad. Analizar las razones por las que la realidad se manifiesta así y no de otra forma.	Eficiencia, Eficacia, calidad
Ideas Fuerza	Realidad: entidad cierta y observable. Realidad puede ser organizada, estructurada Enfatiza el consenso, la certeza y la estabilidad. Resultados escolares relacionados con el funcionamiento de la escuela.	Realidad no es algo permanentemente estable, observable. Realidad: conjunto de símbolos. Importante es el significado de lo ocurrido.	Toma de decisiones, metas, surgen de negociaciones, alianzas . Individuos y grupos de la organización tienen diferencias en sus formas de percibir la realidad.	Hechos y significados, comprensión de fines y su interpretación forman parte del tejido escolar.
Aporte a las instituciones educativas.	Buscar soluciones para convertir las instituciones educativas en organizaciones bien estructuradas.	Nuevas metodologías cualitativas, etnográficas, naturalistas aplicables a las organizaciones.	Pactos, alianzas para llegar a metas concretas. Se destaca contradicciones para la autocrítica y el logro de cambios para la mejora.	Favorecer un sistema comprensivo de la totalidad del fenómeno escolar en función de cada contexto.
Visión de un Centro educativo	Organización estructurada: Metas definidas, planificación adecuada, fuerte liderazgo, mecanismos de control, normas para el orden y disciplina	Organización generadora de cultura propia. Resultado de los significados e intereses compartidos por los miembros de la institución.	Construcción social y de negociación. Campo de lucha- Arena Política: Poder	Flexible, abierto al medio, Disposición al cambio y renovación desde dentro Se potencia la colaboración. Se apoya en la información como única fuente para la toma de decisiones.
Críticas/ Limitaciones	Centrado en la teoría y en el principio de causalidad lineal y objetiva. Personas: elementos del sistema, insertos en la estructura.	Ambivalencia de interpretaciones de símbolos y de significado. No se ajustan a organizaciones estables con baja incertidumbre.	Presentarse como enfoque superador y exclusivo.	

** Tener en cuenta un modelo de organización que considere las variadas concepciones complementarias entre si.

Fuente : Elaboración personal

Un análisis más detallado de algunos de estos conceptos en las siguientes secciones, permitirán un mejor entendimiento de lo que es un Centro Educativo y complementarán los lineamientos de base de la presente investigación.

1.2 CULTURA INSTITUCIONAL

Cuando se trata de hallar un significado al término cultura, se hace referencia al conjunto de valores, creencias, y principios que guían la actividad de la sociedad. Municipio, citado por Ruiz Jose María (Medina,1995), afirma que las instituciones sociales tienen su propia cultura y de acuerdo a ello establecen su dinámica interna e interactúan con los demás y su entorno.

Es posible entonces decir con Mintzberg (1997 : 184), *“que la cultura consta de una serie de elementos intangibles que comparten los miembros de una organización : valores , creencias que guían las acciones, y hasta las formas de pensar”*. Relacionando organización y cultura, Lawrence (en Leithwood,1996:970), afirma que las organizaciones no son una cultura homogénea, sino multicultural y además que la cultura puede ser un punto de partida de conflicto ¹. Por ello, hablar de cultura organizacional es referirse a un significado extraordinariamente complejo y dinámico.

La cultura puede presentarse en dos niveles . El nivel observable, en el que se incluyen la vestimenta y el comportamiento de las personas, el ambiente, el material, los símbolos, las ceremonias y las historias. Y en el otro nivel, los valores y las creencias profundas que representan la verdadera cultura.

¹ “Organizations are not one homogeneous culture, but are multicultural; and culture can be a source of conflict.”

Antes de continuar debe explicarse que la cultura de una organización puede entenderse desde dos diferentes concepciones teóricas :

1. Aquella que entiende la cultura como variable o elemento que la organización tiene o posee y que puede ser manipulada y controlada. Bajo esta concepción, un cambio cultural , según afirma Bolívar (1996), incide en los elementos que condicionan la cultura, con estrategias de control organizativo y gestión empresarial, como medio para gestionar implícitamente la organización.
2. Aquella que entiende la cultura como algo que la organización es. Se concibe la organización como cultura, producto de símbolos y significados negociados y compartidos, producidos por acción humana. En este caso, una propuesta de cambio cultural implica la transformación de la propia identidad de la organización, por lo que es necesario generar la condiciones para que puedan ir emergiendo nuevas asignaciones compartidas de significados a las experiencias compartidas. Como Bolívar (1996:163) afirma, *“Si las organizaciones son cultura, ésta es difícil de cambiar sin implicar a toda la organización”*.

Mucho de la cultura de una organización depende de sus miembros. Ellos son agentes conocedores y activos que tienen la capacidad de influir en la cultura organizacional y en su estructura. Simultáneamente se adaptan e influyen hasta cierto punto en las expectativas culturales institucionalizadas (Leithwood,1996: 984).

Giroux citado por Lawrence en Leithwoood (1996), menciona que los centros educativos deben ser vistos como instituciones marcadas por la misma complejidad de culturas contradictorias que caracterizan a la sociedad. Los centros escolares son lugares constituídos por una complejidad de culturas dominantes y subordinadas, cada una

caracterizada por el poder que tienen para definir y legitimar un punto específico de la realidad.

Las instituciones como los centros educativos deben ser vistos como lugares en los cuales la cultura se construye, y se lleva a cabo (se pone en acción) por todos los integrantes. Por ello, no se debe pensar que la cultura escolar es únicamente la creación de o la propiedad de miembros individuales de la escuela, es más que ello porque incluye la participación de todos sus miembros.

Además, la cultura de un centro educativo juega un papel importante cuando se trata de realizar innovaciones o cambios educativos, el tenerla en cuenta es un factor decisivo para ello, así lo afirma Rudduck citado por Bolívar (1996: 169) cuando dice que “*los esfuerzos por introducir cambios han tendido a subestimar el poder de la cultura de la escuela y del aula para adaptar, aceptar y rechazar innovaciones que entran en conflicto con las estructuras y valores dominantes en la cultura escolar*”.

Es tal la importancia de considerar la cultura escolar en las innovaciones curriculares, la constatación parcial y predecible de fracaso de enfoques técnicos en la gestión del cambio educativo lo reafirman, que coincidiendo con Bolívar (1996) debemos decir que la cultura escolar, es vital para el éxito o fracaso, presencia o ausencia del cambio curricular.

Hablar de cultura escolar es como afirma Ferreres (1995), reconocer que en el seno de cada escuela existe una estructura organizativa, formas de interrelación, patrones de actuación y sistemas de creencias y valoración que son particulares, que conforman un modo de hacer, una realidad de significados peculiares e idiosincrásicos. Y, si además decimos con Bolívar (1996: 174) que “*El centro escolar como cultura está constituido primariamente, más que por la estructura formal,*

por cómo los miembros construyen, piensan y hacen cotidianamente la escuela, entonces cualquier propuesta de cambio debe implicar una reconstrucción cultural del mismo”.

Al analizar el papel que juega la cultura en la vida escolar de un Centro Educativo, encontramos que en esa interacción de miembros, surgen conflictos. Por ello, creemos que revisar el conflicto dentro de la organización escolar permitirá ampliar y complementar la visión de lo que sucede en un Centro Educativo. Esta es una realidad que se da en toda organización escolar.

El estudio del conflicto debe ser considerado en el desarrollo de una teoría de organización escolar.

1.3 EL CONFLICTO EN LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

El conflicto no es un tema que haya sido considerado importante en los estudios de organización escolar. Sin embargo, ya se ha llegado a la conclusión que debe ser considerado para estudiar el comportamiento organizativo. La teoría micropolítica de la escuela ha revisado detenidamente el conflicto en la organización escolar. En el análisis centra su estudio en elementos como la ideología, la diversidad de metas, los intereses diferentes, la influencia y las luchas por el poder. El conflicto no sólo es una realidad, como lo dice Jares (1997) es un hecho que debe afrontarse como un valor.

Cada enfoque teórico sobre organización escolar plantea una diferente posición frente al conflicto. Las teorías clásicas omiten cualquier referencia al conflicto o lo caracterizan como algo disfuncional. Para ellas, se trata de evitar a toda costa, el conflicto. Los conflictos se consideran como elementos perturbadores de la consecución de la eficacia. En otros

casos, se le niega su existencia, basándose en la idea del consenso para ocultar discrepancias y conflictos.

Desde la perspectiva interpretativa, el conflicto se considera inevitable y positivo para estimular la creatividad del grupo. Se caracteriza al conflicto como un problema de percepción, entonces para que exista un conflicto es necesario percibirlo.

Jares(1997) señala que la necesidad de afrontar y resolver los conflictos se centra en la necesidad de mejorar el funcionamiento del grupo y de restablecer o perfeccionar las comunicaciones y las relaciones humanas a través del entendimiento de las subjetividades personales. Según esta posición el establecer canales de comunicación entre los individuos desaparecerán o evitarán los conflictos. Pero en muchos casos, la comunicación ni explica, ni resuelve los conflictos. No se trata en la resolución del conflicto de centrarse únicamente en los procesos, se tienen que estudiar el contexto o el escenario en que se produce. Aspecto que no se considera desde esta perspectiva.

Desde la perspectiva crítica, el conflicto se ve como algo natural, inherente a todo tipo de organizaciones y elemento necesario para el cambio social. Interesa afrontar el conflicto para mejorar el funcionamiento de la organización, para crear un buen clima organizativo, y especialmente para favorecer los procesos colaborativos de la gestión escolar .

El conflicto en la organización Centro Educativo es una realidad, porque en una organización siempre están presentes los conflictos. Es la teoría micropolítica de organización escolar la que ha profundizado en la naturaleza conflictiva de las escuelas. Jares (1997) coincidiendo con Hoyle y citándolo define a dicha teoría como el conjunto de estrategias por las que el individuo y los grupos en contextos organizativos intentan usar sus recursos de autoridad e influencia para ahondar en sus

intereses. Desde este punto de vista, la escuela produce conflictos culturales, políticos y económicos.

Según autores de algunas escuelas, todos los conflictos están provocados por el poder, otros dicen que además del poder incide la estima propia. Jares (1997:10) afirma que los conflictos en el Centro Educativo se pueden entender *“desde la dialéctica entre la macroestructura del sistema educativo y las políticas generales hacia él orientadas y los procesos micropolíticos que en el seno de cada centro escolar tienen lugar”*. Así, Jares (1997) establece las causas de los conflictos de un Centro educativo agrupados en cuatro categorías : ideológico-científicas, las relacionadas con el poder, con la estructura y las relacionadas con cuestiones personales y de relación interpersonal.

Desde lo ideológico - científico, por ejemplo, una opción ideológica diferente de escuela vista como tecnocrática, burocratizada se enfrenta con una visión más dinámica, creativa y favorable al cambio. En cuanto al poder, tenemos por ejemplo conflictos que se dan con respecto a ascensos profesionales, o las ventajas de determinados puestos. Sobre la estructura de la institución escolar, se dan conflictos por metas y funciones ambiguas, por la debilidad organizativa y, por último los conflictos de tipo personal e interpersonal se refieren a insatisfacción laboral, comunicación deficiente o desigual.

Esta categorización de las causas de los conflictos así como la misma consideración del conflicto nos ayudarán a mejorar el análisis de la organización de un Centro Educativo. Es la racionalidad sociocrítica la que nos permite comprender la naturaleza conflictiva de las organizaciones escolares, además de ofrecer una visión positiva del conflicto y de sus posibilidades de intervención educativa.

Ahora bien, después de analizar lo que es la cultura en la institución educativa y el lugar del conflicto, será necesario determinar posiciones en lo que respecta al Centro Educativo en una visión global.

1.4 LO ORGANIZATIVO Y LO PEDAGOGICO EN UNA VISION GLOBAL

Hasta el momento hemos visto que el Centro Educativo es un todo dinámico, un sistema con una intensa vida interna, cuya tarea es educar a niños y jóvenes. Para cumplir ese objetivo es necesario contar con un área académica la cual se desarrolla bajo un contexto organizativo que no es posible negar.

El área pedagógica es la que realiza la finalidad principal del Centro. Allí se realiza la labor de enseñar y aprender, es el área encargada de estimular el desarrollo de las capacidades adaptativas del alumno y su maduración como persona. Es el área básica sin la cual no puede concebirse la existencia de un centro educativo.

El área organizativa es el área funcional del Centro Educativo. Aquí se ubican las tareas de carácter administrativo, carácter laboral, y el uso de los recursos económicos. Cuando se trata de lo organizativo no solo nos referimos a la estructura formal de la organización sino también a una serie de otras dimensiones entrelazadas que conforman el aspecto organizativo. Así lo señala Gonzales (1994) al señalar la dimensión relacional, procesual, ambiental, y de valores como parte de lo organizativo del Centro Educativo:

1. La dimensión relacional: En un Centro Educativo se encuentran relaciones informales como negociaciones, enfrentamientos,

cooperación. También hay relaciones profesionales caracterizadas por la cooperación o por el aislamiento, o por el conflicto.

2. Dimensión de Valores: Un Centro Educativo se articula y funciona en base a determinadas concepciones, valores, ideologías, creencias, supuestos.
3. Dimensión procesual.- Se refiere a los mecanismos y procedimientos que pone en marcha la organización para poder funcionar día a día como los procesos de enseñanza-aprendizaje. Asimismo se refiere a procedimientos que lo posibilitan como la planificación organizativa, la coordinación, la toma de decisiones, el liderazgo y dirección, la evaluación.
4. Dimensión Ambiental.- Esto se explica en tanto el centro educativo forma parte de una compleja red de relaciones sociales, económicas, políticas y culturales en un momento histórico así como de un contexto local determinado.

Esta división, entre lo académico y lo organizativo, que aparentemente puede indicar una independencia de una como de otra parte, es solamente artificial puesto que en la realidad, se tratan de elementos ligados.

Como lo explica Jares (1994:8), *“los procesos didácticos se adaptan o se acomodan dentro de los contextos organizativos y cambiar los primeros requiere cuestionar los segundos. Porque los contenidos y métodos de la enseñanza se desarrollan siempre en contextos organizativos configurados anteriormente”*.

Esto que puede resultar fácil de entender, no fue visto así por mucho tiempo. Se afirmaba que los asuntos organizativos del Centro Educativo tenían y estaban separados de lo académico. Cada uno debía trabajar independientemente, esto sin tener en cuenta que lo organizativo no está separado de valores y objetivos pedagógicos y que además

debiera existir una relación dialógica entre ambos (Jares,1994). Al no darse importancia a esta conexión, encontramos experiencias que no han resultado, a pesar que se contaba con excelentes proyectos pero que no tuvieron en cuenta el contexto organizativo.

La falta de acciones articuladas y conjuntas como lo dice Luck (1999), hacen que los instrumentos y condiciones para orientar una enseñanza de calidad sean ineficaces. Cuando se trata de aplicar o desarrollar un proyecto curricular, o algún proceso didáctico es necesario tener en cuenta el contexto organizativo en el que se va a desarrollar. Esto por lo general, debe provocar cuestionamiento, obligar a readaptaciones y a cambios en la organización, en caso contrario puede llevar al fracaso los cambios didácticos.

Esto llevaría a afirmar con Luck (1999), que no resulta invertir en infraestructura si no se tiene profesores capacitados o implantar una propuesta pedagógica avanzada sin tener las condiciones físicas para adaptarla.

Los aspectos organizativos nos sirven para entender lo didáctico (los procesos de enseñanza-aprendizaje) y las posibilidades de cambio en la educación. Existe una relación interdependiente entre ambos que debe siempre tenerse presente porque como lo dice Ma. Teresa Gonzales (1994) no es posible pensar lo organizativo sin lo educativo si se hace esto puede llegarse a tratar lo organizativo como cuestiones administrativas y gerenciales que significaría no enfrentar la realidad escolar tal como es realmente en su totalidad donde sus elementos se afectan mutuamente en sus interacciones.

Estos planteamientos están modificando lo que se entiende por gestión escolar. Así lo señala Ramalho (2000) cuando dice que en administración escolar, no solamente se trata de controlar recursos, coordinar el trabajo de los miembros de la institución, asegurar que se

cumplan las horas de clase. Nos estamos refiriendo a un modelo de administración totalmente integrado a la esfera pedagógica. Según esta óptica, todas las acciones administrativas, deben tener como objetivo final, la educación.

Por último, habría que decir con Gimeno, citado por Jares (1994:9), que *“una decisión de tipo organizativo que exige cuestionamiento y decisión colectiva, afecta al ejercicio de la profesión individual de cada profesor y a la calidad del desarrollo del curriculum y de los resultados del aprendizaje”*.

De allí el interés de esta investigación de estudiar la dimensión organizacional del Centro Educativo por lo que puede estar afectando al proyecto curricular del Centro.

Analizar lo organizativo, a pesar de la ya mencionada ligazón con lo pedagógico, se hace necesario para comprender con mayor amplitud sus implicancias con lo educativo.

Al concluir este capítulo debemos decir que en la revisión de modelos de organización y algunos elementos en el estudio de una organización, encontramos algunos autores que hayan imposible reducir el estudio a una perspectiva.

En un centro educativo, por un lado, se establecen relaciones entre objetivos, estructuras, recursos y actividades y se es fiel a las normas burocráticas. Pero, por otro lado, también se da que se producen, por ejemplo, reglas alternativas a las impuestas; unas veces se respeta la conexión normativa, y otra se rompe con ella, promoviéndose la desconexión.

Es interesante como Lima (2001) plantea la forma cómo funciona un centro educativo, desde su acción organizacional. Este autor reúne los diferentes modelos organizacionales en dos polos. Por un lado, coloca las interpretaciones de tipo racional – burocrático incluyendo aquí aquellos que enfatizan la claridad de objetivos, los procesos de previsión y planeamiento, el orden y la conexión de elementos en las organizaciones. Por otro lado, sitúa en el otro polo, todos aquellos modelos referidos al análisis político de las organizaciones, los modelos de ambigüedad y de anarquía organizada (sistemas débilmente articulados o con una desconexión relativa entre elementos de la organización).

Sin embargo, Lima (2001) afirma que en un Centro Educativo, se sucede simultáneamente un orden burocrático y un orden anárquico. Así, la escuela (Lima, 2001:47) no será burocrática o anárquica. Como no es exclusivamente una ni otra, plantea que simultáneamente será las dos. Lima, llama a esto “funcionamiento díptico” de un Centro Educativo como organización. Esta idea la presenta en el siguiente gráfico No.1

Allí se muestra que dada una acción, se puede hacer énfasis al burocrático-racional, o al otro lado, representado como anárquico, o a los modelos políticos, culturales y subjetivos, o incluso presentando las dos caras simultáneamente.

En realidad, el estudio de un Centro Educativo debe hacerse desde diferentes puntos de vista. Una focalización diversificada permitirá tener una mejor entendimiento de la diversidad de fenómenos organizacionales. Lima (2001) presenta tres focalizaciones, una referida a estructuras y reglas formales, otra referida a estructuras ocultas y reglas no formales – focalización interpretativa – y por último una focalización descriptiva que la constituyen las estructuras manifiestas y las reglas efectivamente actualizadas.

Según Lima (2001: 101):

...del pensamiento tayloriano al desarrollo organizacional y a la gestión por objetivos, o al planeamiento estratégico, pasando por la escuela de las relaciones humanas y por la teoría de la contingencia, encontramos una gran diversidad de modelos organizacionales normativos/pragmáticos, de sistemas y de métodos y técnicas de organización y administración (entendido esto último como la acción de organizar)".

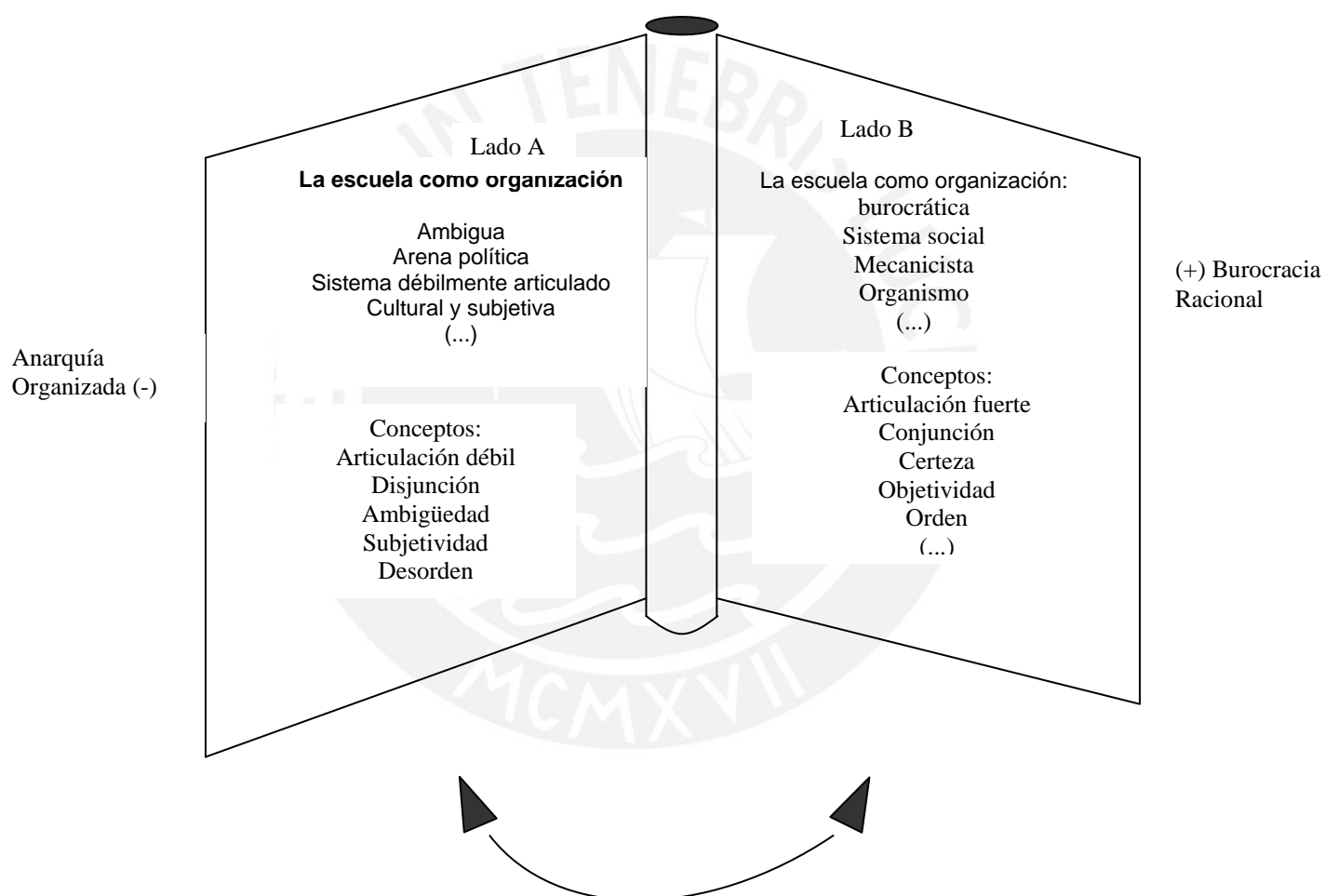
Algunos de los modelos mencionados han influido en políticas educativas y en cambios de la enseñanza, en la legislación escolar y hasta en el pensamiento pedagógico, como es el caso de las pedagogías científicas y racionalizadoras.

Planteada esta diversidad de modelos organizacionales en el estudio del centro educativo y la imposibilidad de elegir uno único, el análisis en el siguiente capítulo partirá en principio de considerar el Centro Educativo como sistema. Los subsistemas antes analizados los reduciremos a los siguientes: el subsistema pedagógico, organizacional, y el de infraestructura y equipamiento. Esta reducción se hace atendiendo a diversas investigaciones sobre el tema y a la propia experiencia empírica.

Empezar a desarrollar el tema del siguiente capítulo desde una perspectiva técnico – racional, no significa que no se tomará en cuenta los otros puntos de vista (intentando una focalización diversificada), que complementen el estudio.

Gráfico No 1

Modo de Funcionamiento díptico de la escuela como organización



LIMA (2001: 48)

CAPITULO 2

PROCESOS QUE SE DESARROLLAN EN EL SUBSISTEMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCION EDUCATIVA

En el área o subsistema organizacional, tienen lugar procesos de planificación, organización, coordinación y evaluación. En razón que la investigación se centra en procesos de planificación y organización, se analizará en detalle estos dos procesos. En esta sección se centrará en lo que es planificación y organización.

2.1. LA PLANIFICACIÓN EDUCATIVA DESDE UN ENFOQUE ESTRATÉGICO

En administración, la planeación resulta ser parte integral de toda labor administrativa. Kast y Rosenzweig (1994) mencionan que ésta ofrece un marco de referencia para la toma de decisiones integrada a lo largo de la organización.

La planeación es definida por Kast y Rosenzweig (1994:2) como *“un proceso de decidir de antemano qué se hará y de qué manera”*. Incluye determinar las misiones globales, identificar los resultados claves y fijar objetivos específicos, así como políticas para el desarrollo, programas y procedimientos para alcanzarlos.

Se trata pues, como lo señala Ciscar (1988), de un proceso racional opuesto a la improvisación, en el que se prevee las

posibilidades que nos ofrece el futuro y se toma una serie de decisiones en torno a ellas.

Teóricamente se afirma como una de las características de la planeación, la flexibilidad para que sobre la marcha, se pueda realizar las modificaciones o rectificaciones convenientes. Sin embargo, la experiencia de diferentes organizaciones ha sido adoptar la planificación como una tarea rígida, donde es difícil ver la posibilidad del reajuste. Se debe elegir entre una serie de alternativas y se tiende a usar las categorías existentes. Así lo comenta Mintzberg (1997 : 58) al decir que *“... las organizaciones normalmente hacen planes para fijar un rumbo y no alentar el cambio”*.

Entonces cabría preguntarse, ¿si se estará convirtiendo la planificación en un proceso conservador y no creativo?

2.1.1 Planificación y Estrategia

Revisando lo que ha sido la planificación en las últimas décadas, encontramos a Carlos Estevão (1998) quien hace un breve análisis del desarrollo histórico de la planificación. Así, él menciona que la naturaleza de la planificación ha ido evolucionando a lo largo del tiempo. Esta pasó de una visión inicial que la restringía a preocupaciones económicas, con motivaciones claras de control financiero a corto plazo, hacia la acentuación de perspectivas más sofisticadas que le ampliaron los horizontes y realzaron la capacidad de previsión.

Especialmente en los años 50 ,el planeamiento adquiere la dimensión de largo plazo. Luego, en los 60, menciona Estevão, la planificación se bifurca en planeamiento estratégico y planeamiento operacional. El planeamiento estratégico pasa a entenderse como un proceso de recolección y análisis de información sobre el ambiente y la empresa teniendo en cuenta la toma de decisiones a través de las cuales

la empresa se adapta, modifica y actúa sobre el contexto en la que está inserta.

Es así que la gestión a partir de los años 70 se asume también como estratégica. Se le asume como un proceso de formulación e implantación de planes que orientan a la organización, proceso que involucra tanto al planeamiento estratégico como a las decisiones operacionales y el funcionamiento de la organización. Ya en esos años, el planeamiento está en crisis. Este es visto como un proceso que no privilegia el desarrollo de nuevas operaciones o actividades, y que reduce la creatividad y la utilización de métodos modernos de análisis estratégico.

En este sentido Mintzberg (1994) propone la separación del planeamiento de la estrategia, puesto que el planeamiento se presenta como un proceso basado en el análisis que debe acompañar a la estrategia (y no antecederla). Mientras que la estrategia se basa en la síntesis y debe reflejar sobre lo que está en la base de la ventaja competitiva de una organización.

Diversas son las interpretaciones que se han dado al término estrategia. Algunos autores como Thompson y Strickland (1995 :7) entienden que “.... la estrategia de una organización consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados.(...) la estrategia es el plan de actuación que tiene la dirección para el negocio”.

Mintzberg (1997) define la estrategia como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva. Como plan y en términos del autor, es una especie de curso de acción conscientemente determinado. Según esta definición, las estrategias tienen dos características : se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y además se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado.

La estrategia es también un modelo , un patrón en un flujo de acciones. Es la consistencia en el comportamiento. Por otro lado, también puede considerarse la estrategia como una posición, un medio para ubicar una organización en un medio ambiente. En suma, se puede decir que es la Fuerza mediadora entre organización y medio ambiente.

Según Estevão (1998) , la tendencia actual en lo que se refiere a la estrategia parece ir en el sentido de relacionar no con los costos sino con la diferenciación . La estrategia es definida a través de respuestas a las preguntas: ¿Cuál va a ser nuestra ventaja? ¿Cuál será la competencia diferenciadora? ¿Cuáles serán las finalidades estratégicas de nuestra organización?

Establecer o formular buenas estrategias resultan claves para una organización. El establecimiento de estrategias según Mintzberg empieza con la definición y determinación de los campos estratégicos de la organización. Ellos son los factores centrales que influyen y afectan a la organización.

Luego, se debe priorizar dichos campos estratégicos y posteriormente, determinar la fuerza motriz de la organización. La fuerza motriz es el Campo estratégico que determina en primera instancia el alcance de los productos/servicios y mercados a futuro. Definida la fuerza motriz, se identifican los cambios que se deben presentar dado el rumbo nuevo. Por último, se formula la estrategia que establezca un rumbo claro para la organización. La estrategia de una organización por ejemplo, puede ser ejercer actividades semejantes a otras organizaciones, pero de manera diferente.

Cuando se le da un enfoque estratégico a la planificación, Mintzberg (1997) dice que se busca plasmar en un nivel de realización, las estrategias planteadas a nivel conceptual.

Estrictamente, la planificación estratégica es un proceso analítico muy formal, que presta atención especial a técnicas operativas como la calendarización, la programación y los presupuestos. De esta manera, se puede descomponer en una secuencia de etapas. Sallenave (1995) señala además que la planificación estratégica es un proceso de comunicación y determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa, en nuestro caso, estaríamos hablando de la organización en sentido amplio.

También es posible afirmar como lo dice Almeida (2001) que el planeamiento estratégico es una técnica administrativa que busca ordenar las ideas de las personas para que pueda crearse la visión del camino que se puede seguir. Después de ordenar las ideas, se ordenan las acciones (implementación del plan estratégico).

2.1.2 El proceso de Planeación Estratégica

La planeación estratégica se puede dar en varios niveles. Todo depende de la complejidad de la organización. Es posible establecerla, por ejemplo, a nivel de organización general y a nivel de las diversas áreas funcionales que conforman la organización.

Muchas organizaciones han adoptado este enfoque (el estratégico). Aunque Mintzberg (1997) aclara que las investigaciones académicas sobre la planificación de estrategias en las empresas no han podido demostrar que ésta sea redituable - productiva -.

La cuestión está en determinar el rol de la planificación según estos conceptos.

Morrissey (1996), en sus estudios sobre planeación estratégica a nivel de empresa, señala que en una planeación efectiva es esencial la

intuición como el análisis. Este es un proceso que va en un continuo donde está el pensamiento estratégico, la planeación a largo plazo, y la planeación táctica. El pensamiento estratégico requiere de mayor intuición que análisis. La planeación a largo plazo necesita un equilibrio de ambos, y la planeación táctica depende en gran medida del análisis que se apoya en la intuición.

El pensamiento estratégico incorpora los valores, la misión, la visión y estrategia de la organización. Estos son elementos intuitivos más que analíticos. Llegar a un acuerdo sobre estos elementos es esencial para una planeación efectiva. Sobre el pensamiento estratégico se realiza la toma de decisiones estratégicas. Sin este fundamento las acciones pueden ser inconsistentes o aisladas y no favorecer a la organización.

La planeación a largo plazo implica, según Morrissey (1996), tanto la intuición como el análisis para determinar posiciones futuras que la organización necesita alcanzar. Debe ser un proceso dinámico y tan flexible como para permitir la modificación de los planes como respuesta a las circunstancias de cambio. Es un proceso cuyo propósito es transformar la misión, la visión y la estrategia en resultados. Es importante porque refuerza los principios adoptados en su misión y visión; motiva a los que dirigen para que observen a la planeación desde una macroperspectiva; ahorra tiempo, reduce el conflicto (en la perspectiva técnico – racional, esto es positivo) y aumenta el poder del esfuerzo humano.

La planeación táctica es un proceso de corto plazo. Algunos autores la califican también de planeación operacional. Tiene un horizonte de un año. Su propósito es asegurar que el rendimiento de la organización en la producción de resultados a corto plazo sea consistente con la dirección estratégica. Es importante por diversas razones: transforma el pensamiento estratégico y la planeación a largo plazo en

resultados específicos susceptibles de medición; permite el trabajo en equipo, lo que da a los participantes posesión en el plan y participación comprometida en los resultados proyectados; Es más centrado, más específico y más detallado que el pensamiento estratégico y la planeación a largo plazo.; puede ser utilizado por todas las unidades de la organización.

De esta manera, señalamos con Mintzberg (1997) que un plan desde el enfoque estratégico puede contener los siguientes aspectos: a. El establecimiento de la misión que supone la definición de la organización y establecimiento de objetivos., b. La revisión del ambiente externo considerando los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos y la evaluación de las oportunidades y amenazas., c. La revisión del ambiente interno: las fuerzas y debilidades de la organización y d. La definición de estrategias y la implantación de programas integrados. Estos últimos representan los pasos de acción de la planificación estratégica y garantizan que el plan se llegue a poner en práctica.

El planeamiento puede abarcar periodos largos o cortos : 3, 5 años. El planeamiento estratégico consiste en definir la misión de la organización, establecer objetivos organizacionales, evaluar las unidades estratégicas y seleccionar las estrategias apropiadas para lograr los objetivos de la organización.

Es importante destacar que el plan de acción estratégico de una organización es dinámico y continuamente sufre revisiones, refinamientos y mejoras. Los “ qué “ deben permanecer años en el tiempo, pero los cómo de la estrategia evolucionan constantemente (Thompson, 1995).

La planificación estratégica no va a hacer milagros, sólo mostrar cómo estructurar las acciones para que conduzcan al resultado.

Precisando, no va a indicar cómo administrar el trabajo diario, pero va a ayudar a organizar las ideas y a redireccionar sus actividades.

En este marco, la planificación es un instrumento que sirve para llevar a la práctica las estrategias creadas por otros medios. Los planes son un medio de comunicación y un dispositivo para el control en la ejecución de las estrategias. Como medio de comunicación, los planes informan a las personas acerca de la estrategia propuesta y sus consecuencias. Mientras que como dispositivo de control pueden especificar el papel que corresponde a cada departamento y a cada persona en la realización de la estrategia.

Se concluye entonces de lo expuesto en párrafos anteriores que el tener un plan sigue siendo necesario para evitar el desperdicio de fuerzas en asuntos de muy poca o ninguna contribución a la razón de ser de una organización. Las tendencias extremas como llegar con el planeamiento a la normatividad, a la imposición o la otra posición que implica, huir de la planificación, negando su existencia, no son útiles. Lo que se trata es colocar a las personas como grupo a decidir sus rumbos bajo una coordinación.

Si se analiza esto en el contexto de una institución educativa, se puede decir como lo hace De Materi (1997:93) que

...en el planeamiento estratégico se analiza el qué debe hacerse y cuáles son los caminos posibles para alcanzarlos.(...) se enuncia la política a seguir, se estudian los cursos de acción o caminos posibles para alcanzar los objetivos y las ventajas o desventajas de cada alternativa o curso de acción.

2.1.3 La planeación estratégica en las instituciones educativas

El planeamiento estratégico marca la política general de una escuela y tiene que ver con todos los aspectos de la vida del sistema. Está enmarcado en los planes a largo plazo y tiene una amplia

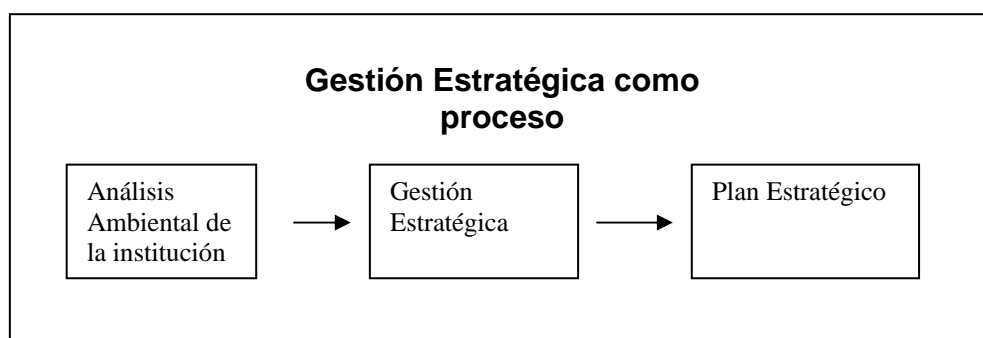
perspectiva. Sigue al estudio de las necesidades y al orden de prioridad de las mismas.

Ahora bien, Tachizawa y Andrade (2001) plantean que el planeamiento estratégico en una institución educativa debe entenderse desde una perspectiva más amplia que es la gestión estratégica. Entendida por estos autores como un proceso continuo y adaptativo, a través del cual una organización , (y por tanto una institución de enseñanza) define su misión, objetivos y metas, así como selecciona las estrategias y medios para alcanzar tales objetivos en un determinado periodo de tiempo.

El planeamiento estratégico es parte integrante de la gestión estratégica de una institución de enseñanza (para los autores, instituciones de enseñanza superior, aunque para efectos de análisis, puede ser aplicable para todo nivel de educación).

Para generar el plan estratégico se requiere del análisis ambiental y del diagnóstico inicial (Ver gráfico No.2). El plan estratégico, nos dicen, debe ser utilizado como un instrumento de gestión. Según Tachizawa y Andrade (2001), es un instrumento que contiene decisiones anticipadas sobre la línea de actuación que debe seguir la institución para cumplir su misión.

Gráfico No 2



(Tachizawa, 2001 : 85)

El planeamiento estratégico de una institución de enseñanza debe ser entendido como un proceso cuyo objetivo final es el de darle un instrumento de gestión estratégica de largo plazo (el plan estratégico). Este plan sirve de orientación para la definición y desarrollo de los planes y programas de corto y mediano plazo, así como permite la convergencia de acciones en torno a objetivos comunes.

El plan estratégico delineado caracteriza a la institución de enseñanza en términos de lo que será y cómo se pretende que las cosas sucedan. Sin embargo, como ya se mencionó anteriormente, es necesario que la comunicación y el compartir esas directrices se extiendan a todos los niveles de la institución.

En el planeamiento de una institución a nivel estratégico se analizan los siguientes elementos: el Marco Normativo informativo global (fines, acuerdos, normas), la Visión Compartida de la Institución, el Marco Normativo Informativo local o en otras palabras las expectativas de la comunidad, los Propósitos Educativos de la Escuela, la evaluación y selección de necesidades, los objetivos estratégicos y el análisis de las limitaciones que se observan al poner en práctica los objetivos estratégicos que provienen de la comunidad, los alumnos, la organización, el personal, las finanzas, el edificio y equipamiento.

El plan estratégico de una institución educativa requiere plantearse desde un análisis ambiental, aspectos internos de la institución, y la comparación de la misión con la real actuación de la institución. En el análisis ambiental se considera aquellas variables que influyen sobre las instituciones educativas, a nivel macro están la inflación, la política de gobierno, y otras variables económicas y legales (marco normativo).

También se debe tener en cuenta en este análisis, variables referidas a datos sobre la población y sus características: renta anual, distribución demográfica y otras similares. Esas variables pueden ser

responsables entre otros efectos del crecimiento o disminución de matrículas. Asimismo, se consideran variables (ambiente operacional) como otras instituciones educativas, proveedores de máquinas, equipamiento, de tecnología – evolución tecnológica - ; instituciones financieras. Y por último, dentro del análisis del ambiente está el ambiente interno, constituido por las aspiraciones y valores de aquellos que conforman la institución .

La institución educativa requiere conocer ese ambiente interno para poder direccionarlo y no solamente aprovechar las oportunidades que esas aspiraciones pueden traer, sino también evitar posibles amenazas.

El análisis del ambiente permite revisar la misión de la institución. En la misión, según afirman Tachizawa y Andrade (2001), cada institución educativa muestra sus necesidades sociales e identifica los alumnos a los que la institución procura servir, además de reflejar sus valores, creencias y tradiciones. Para definir una misión, dicen Tachizawa y Andrade (2001) es necesario definir el quehacer de la institución por aquello que sabe hacer mejor, luego mirar para afuera, para ver las oportunidades y necesidades , y por último precisar sus valores y creencias.

Realizado el análisis ambiental, el análisis de los aspectos internos de la institución educativa, así como la definición de la misión, se establece el objetivo u objetivos de la institución educativa.

El objetivo central, según Tachizawa y Andrade es la situación que la institución educativa debe alcanzar determinando para donde debe dirigirse sus esfuerzos. Son ejemplos de objetivos, la iniciativa de continuar actualizando el proyecto pedagógico.

Determinado el objetivo, se formulan las estrategias habiendo previamente hecho un análisis de alternativas. Las estrategias, afirma Tachizawa y Andrade (2001) son actitudes de ejecución necesarias para

alcanzar los objetivos de la institución educativa. Ellas establecen lo que hay que hacer para poner en práctica los objetivos estratégicos.

Para viabilizar las estrategias, se proponen acciones que permiten transformar las intenciones de las estrategias en realidad. Definiendo, ellas son las que establecen el movimiento de lo que hay que hacer para poner en práctica estrategias en el horizonte del planeamiento estratégico, reforzando la posición competitiva de la institución educativa.

Con el propósito de dar mayor claridad a las acciones pretendidas, se formulan las políticas. Las políticas son orientaciones de carácter general que orientan los rumbos y las líneas de actuación de una determinada gestión. Las políticas evitan que las áreas internas de la institución educativa desperdicien recursos para alcanzar objetivos comunes. Además, ellas reflejan la dirección que debe darse a todas las actividades de la institución educativa. Podrían plantearse políticas como las que señalan Tachizawa y Andrade (2001: 103), *“practicar el concepto de alianzas, buscar tecnologías y prácticas pedagógicas innovadoras, para lograr la excelencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje, Estimular un clima de colaboración y confianza”*.

Definidas las políticas, se establecen las metas de la institución. Las metas *“son resultados mensurables a ser alcanzados en fechas preestablecidas”* (Tachizawa y Andrade, 2001 :104). Se sugiere que el mismo grupo de trabajo que explicita las políticas, fije el establecimiento de las metas. Todo este proceso descrito se observa en el gráfico No.3.

En el ejemplo que Tachizawa y Andrade plantean sobre un plan estratégico de una institución de enseñanza, consideran importante el análisis de coyuntura. En dicho análisis, afirman, se deben contemplar varios escenarios. Crear escenarios significa proyectar determinadas situaciones que tienen posibilidad de suceder. Se trata de describir el cuadro futuro del ambiente en el que se desarrollará la institución. Cuando

se construye un escenario, la institución de enseñanza debe tener en cuenta las siguientes variables: económicas, tecnológicas, político legales, sociales, demográficas, y físicas.

Las instituciones educativas comunmente realizan planes anuales. Dichos planes son los compromisos reales, los haceres diarios que llevarán al ideal de escuela, expuesto en el Plan estratégico. Gomez Dacal (1996) ubica la formulación de Planes Anuales dentro del nivel llamado de planificación a medio plazo (aquí se pueden considerar al Plan Anual del Centro, el plan de Dirección y Gestión). En este diseño anual hay que tener en cuenta según de Materi (1997):

- Principios orientadores del Proyecto Institucional.
- Propósitos educacionales
- Necesidades y problemas detectados
- Objetivos estratégicos
- Estudio de alternativas de acción
- Objetivos Operativos.
- Formulación de proyectos o actividades del plan global

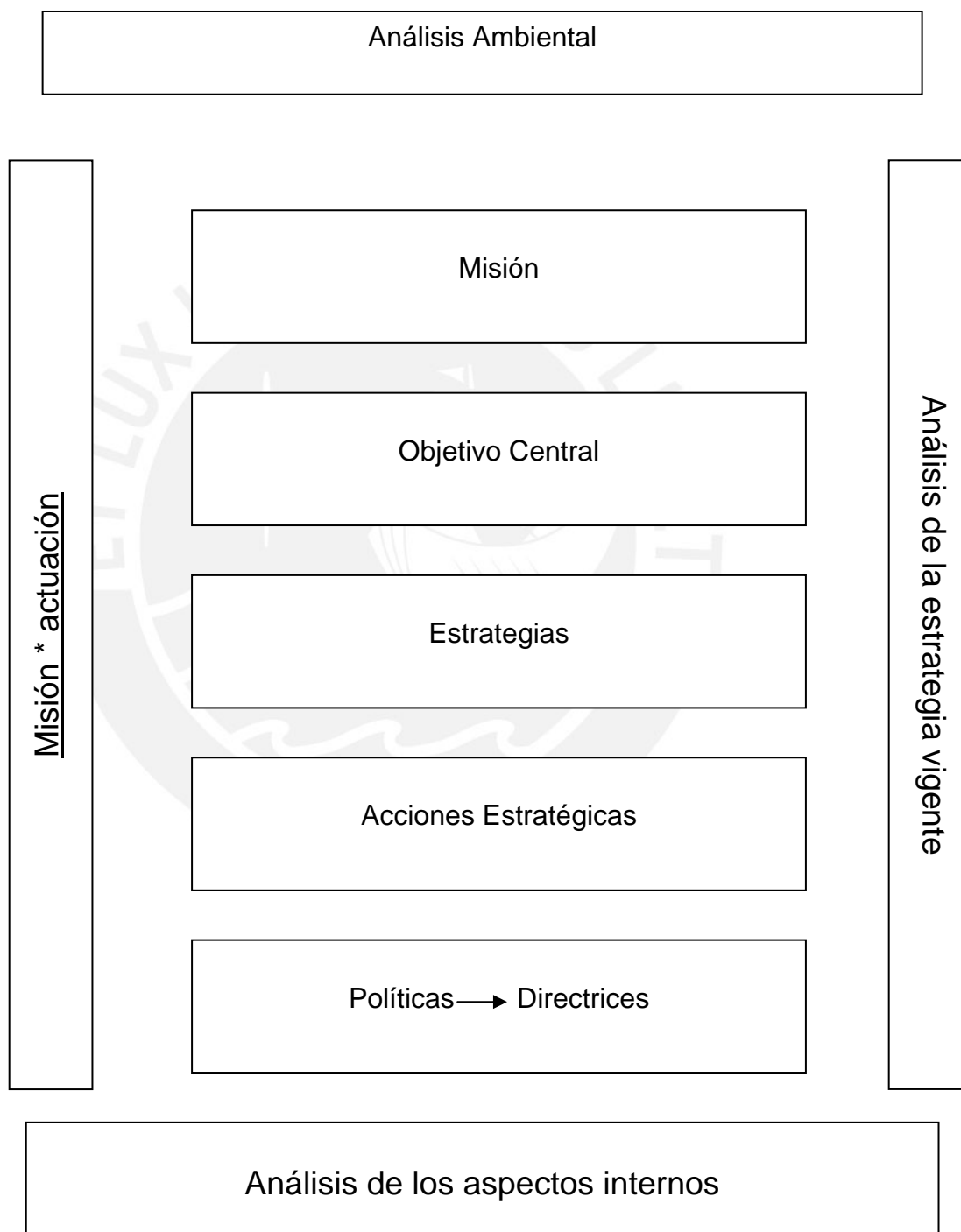
Cuando se planifica se establecen como se ha mencionado anteriormente objetivos estratégicos. Los objetivos estratégicos son los que dirigen la acción de los operativos. Explicitan los estados futuros deseados para una institución.

Los objetivos operativos son objetivos de ejecución y especifican resultados en términos mensurables. Deben ser compatibles con los estratégicos. Luego de haberse enunciado los objetivos operativos se empieza a desagregar las funciones y tareas con los tiempos y secuencias que demandan para alcanzar el objetivo.

Cada objetivo estratégico da la posibilidad de elaborar uno o varios proyectos . Con los objetivos operativos formulados se diseña una serie de actividades o tareas para alcanzarlos. Estas tareas y actividades se

Gráfico No. 3

Visión General de la Metodología de trabajo de Planeamiento estratégico



Tachizawa y Andrade, 2001 : 89

distribuyen en un tiempo acordado para luego ser sujetos a una continuo evaluación.

Los objetivos de una organización deben ser compartidos por todos las unidades que la conforman, éstas podrán tener su propias estrategias para alcanzar las estrategias mayores de la organización.

Por lo demás, el plan estratégico, en su fase de implementación en las instituciones de enseñanza, sufre la influencia de los componentes del desarrollo organizacional, tales como : la estrategia institucional, la estructura y la cultura organizacional, los recursos humanos, los procesos sistémicos y las tecnologías de información. En consecuencia, la implementación del plan debe considerar la integración de estos elementos de influencia.

Para el mejor control sobre su ejecución, Tachizawa y Andrade (2001) mencionan que la dirección de la institución de enseñanza debe cuidar permanentemente que se cumplan la filosofía y los objetivos previstos., el desarrollo de los proyectos de acuerdo con las prioridades definidas, el respeto hacia los cronogramas establecidos, y el monitoreo de los gastos. Controlar las posibles desviaciones entre lo previsto en el plan y lo que ocurre en la práctica es un factor imprescindible para que puedan ser alcanzados los objetivos y metas establecidos en el plan.

Más allá de lo que significa el enfoque estratégico en la planificación, planear es en suma elaborar, ejecutar, evaluar. Este plan se da dentro de una estructura organizativa que lo pone en ejecución.

2.2 EL DISEÑO DE ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

Al analizar lo que significa la estructura organizacional, creemos necesario acudir primero a las definiciones terminológicas. Así el término

estructura se encuentra definido en el diccionario de Lengua Española como : *organización de partes dispuestas y ordenadas de tal manera que el todo resultante posee ciertas características de cohesión y permanencia*. El diccionario de la Real Academia se refiere a la estructura entre varias acepciones a *la distribución de las partes del cuerpo o de otra cosa*. Coinciden ambas definiciones en mencionar a las partes pertenecientes a un todo, y su interrelación.

En lo que respecta a la organización, toda organización tiene una estructura. La estructura de una organización comprende la división del trabajo en diversas áreas y la coordinación entre ellas. Se destacan dos elementos importantes en la estructura de una organización: la diferenciación y la integración. La diferenciación en una organización está referida a la división en partes, estableciendo las funciones y divisiones. La integración es, para Kast (1994:257), “... *el proceso para lograr la unidad de esfuerzo*” entre las diferentes partes de la organización. Se trata de coordinar las tareas de las personas y las funciones.

Según Hill (1996) la importancia de la estructura organizacional radica en ser el medio para coordinar las actividades de las diversas divisiones o áreas de la organización y así desarrollar en forma completa sus capacidades y habilidades.

Como la estructura organizacional está en función de otros elementos, podemos afirmar con Gomez Dacal (1996:329) que “...*la estructura no es una entidad dada e inamovible, ya que es creada y recreada constantemente por sus integrantes*”. Esto con el propósito de lograr una armonía interna y un ajuste al entorno que incrementen su eficiencia y efectividad.

En un centro educativo “... *la estructura organizativa es un sistema abierto al contexto que le rodea y al mismo tiempo con una vida interna que se desenvuelve en diversas áreas: pedagógica, administrativa,*

financiera...” (Uriarte, 1994:18). En cada una de esas áreas se realizan funciones que son diferenciadas según el tamaño y las características específicas de la comunidad educativa.

Cabe anotar que dado un proyecto educativo, se plantea una estructura organizativa diferente que responda a dicho proyecto. Esta diferenciación es una exigencia de una funcionalidad en busca de calidad.

Para poder diseñar una estructura organizativa es necesario seleccionar los elementos de la estructura teniendo en cuenta factores de situación de la organización como dimensión, tipo de ambiente en que funciona, sistemas técnicos utilizados. Se debe recordar que entre esos elementos debe haber una consistencia interna, aunque es preciso aclarar que no es posible hablar de una mejor forma de diseñar una estructura organizativa.

2.2.1. Partes básicas de una organización

Uno de los estudios importantes sobre la conformación de las organizaciones, es el realizado por Mintzberg (1994). Según este autor una organización consta de varias partes. Una primera es el **núcleo operativo**, base de la organización. Son los que ejecutan el trabajo. La segunda es la llamada **cumbre estratégica**. En ella están aquellas personas encargadas de la responsabilidad general de la organización y todos aquellos cuyos intereses son globales. Está encargada que la organización cumpla su misión de manera efectiva. Como elemento intermedio está la llamada **línea media**, que es la jerarquía de autoridad entre el núcleo operativo y la cumbre estratégica. Por último está el equipo que estandariza el trabajo, **la tecnoestructura, y el Staff de apoyo** que provee los servicios indirectos.

En cada una de las partes mencionadas hay personas que realizan diversas funciones, por lo que también es posible decir que en la

estructura organizativa intervienen dos tipos de elementos: el objetivo y el subjetivo.

El elemento objetivo se refiere a las funciones y los procesos constitutivos del funcionamiento, y el elemento subjetivo referido a las personas y los grupos que llevan adelante ese funcionamiento. Ambos elementos requieren adaptarse mutuamente y para ello se debe tener en cuenta, las exigencias de una estructura organizativa a la medida de la Organización (caso, Centro Educativo), las exigencias que provienen de las personas y los grupos y la capacidad de poder combinar e integrar ambos tipos de exigencia.

2.2.2 Componentes de la estructura organizativa.

El diseño de la estructura de una organización, como lo dice Mintzberg (1994) contempla algunos parámetros. Esos parámetros son los componentes básicos de la estructura organizativa, necesarios a considerar en el diseño de una organización. Ellos se agrupan en: el diseño de posiciones individuales, diseño de Superestructura, diseño de encadenamientos laterales y diseño de sistema de toma de decisiones.

En el **diseño de posiciones individuales** referida a la actuación de los miembros de la organización se debe tener en cuenta la especialización de la tarea, la formalización de comportamiento y la capacitación.

Sobre la especialización, se afirma que ésta se da para para aumentar la productividad. Actualmente se habla de ampliación de la tarea. Puede darse horizontal o verticalmente y puede crear problemas de coordinación y comunicación. *“En la ampliación horizontal de la tarea, el trabajador se ocupa de una variedad de tareas asociadas con la producción de productos y servicios”* Mintzberg (1994 :29).

Otro parámetro importante es la formalización de comportamiento. Se refiere a la forma cómo la organización estandariza sus procesos de trabajo. Es decir se trata de regular el comportamiento del trabajador. Su propósito es reducir la variabilidad del comportamiento de la organización, predecirlo y controlarlo. Se usa cuando se requiere coordinación precisa. Mintzberg (1994) menciona que aquellas organizaciones que confían en la formalización del comportamiento para lograr la coordinación son generalmente llamadas burocracias. Sin embargo, él mismo afirma que *“ninguna organización puede ser caracterizada como burocrática u orgánica de manera uniforme en todas sus actividades”* (Mintzberg, 1994 :32).

El siguiente parámetro es la capacitación y adoctrinamiento. La capacitación es el proceso por el cual se enseñan los conocimientos y las destrezas relacionadas con el cargo, mientras que el adoctrinamiento es el proceso por el que se obtienen las normas de la organización.

Para el **diseño de la Superestructura** se responde a la pregunta cómo deben ser agrupadas en unidades estas posiciones y cuan grande debe ser cada unidad. Aquí están los parámetros de agrupamiento y dimensión de la unidad.

- a. agrupamiento de unidad.- Es el medio fundamental para coordinar el trabajo. Se estimula la coordinación dentro de una unidad, pero crea problemas de coordinación entre unidades. Esto sucede porque cada unidad tiende a centrarse en sus propios problemas, separándose de los problemas de la organización. El agrupamiento establece un sistema de supervisión común entre unidades y además fomenta los contactos informales de coordinación.
- b. dimensión de la unidad.- Referida al número de personas que deben informar al gerente: cuál debe ser la extensión del control del gerente.

Mintzberg (1994 :58) señala que *“El control es solo un factor entre muchos para decidir cuántas posiciones agrupar en una unidad, o cuántas unidades agrupar en una mayor., en ambos casos bajo un solo gerente”*.

El diseño de encadenamientos laterales comprende a los siguientes parámetros:

- planeamiento y control.- Sin planeamiento no puede haber control, los planes menciona Mintzberg no tienen sentido sin controles que lo sigan. Los sistemas de planeamiento y control pueden ser de control de desempeño y de planeamiento de acción. El propósito del control de desempeño es regular los resultados generales de una unidad. Tiene un doble propósito: medir y motivar.
- dispositivos de enlace .- Para lograr la coordinación no es suficiente la supervisión. Se hace necesario la presencia de elementos, llamados dispositivos por Mintzberg (1994), que sirvan para impulsar los contactos de enlace entre los individuos. Estos elementos son utilizados donde el trabajo es, al mismo tiempo, horizontalmente especializado, complejo y altamente interdependiente. Ejemplo de ello son las situaciones en las que se deja de lado canales verticales y se establece una posición de enlace entre dos unidades para lograr la comunicación directamente . Otros son las comisiones permanentes y la estructura matricial. Esto se refiere a establecer una estructura de autoridad dual y desaparecer la unidad de mando creándose responsabilidades conjuntas.

Por último, el **diseño del sistema de toma de decisiones** de la organización toma en consideración la descentralización como parámetro de diseño. Se descentraliza porque no todas las decisiones pueden ser entendidas en un centro, en un cerebro. La descentralización como lo

afirma Mintzberg, permite a la organización responder rápidamente a las condiciones locales. También es un estímulo a la motivación.

2.2.3 Formas de Organización

Mintzberg (1994) señala que según adquiera mayor importancia una de las partes que constituyen la organización, se puede hallar diferentes configuraciones organizacionales es decir, diferentes formas de organización. Dichas formas no deben considerarse como formas rígidas, puesto que en algunas organizaciones encajan muy bien, pero en otras se presentan en la realidad en forma combinada.

De esta manera, cuando el énfasis está en la Cumbre estratégica, es decir, hay uno o dos personas que tienen el mando, y la coordinación se maneja en la cúpula, se está hablando en términos de Mintzberg (1994) de una **estructura Simple u organización empresarial**. De otro lado, cuando lo más importante es la estandarización del trabajo, la organización se centra en lo que hace la tecnoestructura (los analistas para estandarizar el trabajo de otros), se está ante una configuración llamada **Burocracia Mecánica u Organización máquina**. En ella hay un impulso hacia la racionalización y además se destaca la formalización de comportamiento.

La tercera configuración , es también burocrática, pero su parte clave es el núcleo operativo. Aquí predomina el impulso hacia la profesionalización, por eso, es llamada **Burocracia Profesional u Organización Profesional**. Las habilidades de los profesionales son importantes, ellos trabajan independientes. La estructura que surge es horizontal y descentralizada.

Una cuarta configuración pone su énfasis en las líneas intermedias. Mientras que en la anterior configuración, las entidades las constituyen los

individuos, aquí se dan las “divisiones”. Para el control de las divisiones sin perder la autonomía de cada división, se usa la estandarización de resultados. A veces cada división adquiere una formalización burocrática (tipo máquina). Esta configuración es llamada **Forma divisional u Organización diversificada**.

Por último, la quinta configuración es una estructura orgánica que depende del ajuste mutuo entre sus expertos para establecer una adecuada coordinación. Los expertos son agrupados en equipos. Estos equipos están en todos los niveles de la estructura y de acuerdo con la decisión que tenga que ser tomada, se les delega cierto poder sobre determinados aspectos. Se debe señalar que en esta forma de organización hay una distribución del poder en todas las partes de ésta. Organizaciones como las que se han descrito se dan en ambientes complejos y dinámicos. Ellas son las llamadas **Adhocracias u organizaciones innovadoras**.

En cada una de las formas de organización descritas, hay diferencias en los aspectos de su estructura y en sus mecanismos básicos de coordinación.

Vinculando este planteamiento con la organización educativa, podemos decir que un Centro educativo es una organización profesional al dar importancia al núcleo operativo, es decir a los profesionales de la educación. Para poder funcionar dependen de las habilidades y conocimientos que los profesionales manejan. Para coordinar su núcleo operativo requiere de la estandarización de habilidades, pero también se trata de coordinar su trabajo con el del personal de apoyo.

También el Centro Educativo podría ser una forma de organización innovadora. Estos casos se dan en ambientes complejos y dinámicos. Se tiende al agrupamiento de los especialistas en unidades funcionales para efectos de orden interno, pero por proyecto en pequeños equipos. Sin

embargo, puede tratarse también de una organización máquina cuando se trata de mantener un control centralizado. La organización mecánica usa a la planificación durante los periodos estables de su ambiente , pero vuelve al proceso innovador o emprendedor en tiempos más difíciles.

Gomez (1996) presenta el trabajo de algunos autores sobre formas organizacionales en centros educativos, basado en los aspectos teóricos de Mintzberg, antes presentados. Mencionaremos algunos que por sus características son interesantes anotar:

Por ejemplo, la organización línea-Staff que se vincula a la Burocracia Mecánica. En ella, las dependencias jerárquicas están definidas. Hay un jefe de estudios, jefes de departamento. También se dan unidades horizontales, por ejemplo, equipos de profesores que tienen a sus cargo un mismo grupo de alumnos. (profesores del ciclo, del mismo nivel). En este tipo de organización, las funciones de los órganos de dirección son importantes.

La organización matricial, es otra forma organizacional que puede darse en un centro educativo. Esta forma de organización se vincula con la Forma divisional antes descrita. La organización es una estructura con dos o más canales de mando, dos líneas de autoridad y dos fuentes de comportamiento y recompensas. Esta organización tipo matriz representa una nueva forma de vida. Ella rompe el principio de la unidad de mando, hay dos canales para rendir informes, dos jefes y autoridad compartida crean un nuevo tipo de clima en la organización.

Las ventajas de una organización matricial están en que se puede hacer un máximo uso de las capacidades del empleado a medida que se terminan los proyectos y aparecen otros nuevos. Se construye sobre tres grandes divisiones: de enseñanza, de orientación y de recursos. En este tipo de organización se crean equipos docentes formados por tutores y profesores de diferentes áreas. Los equipos tienen amplia autonomía

dentro del marco que fijan las normas. La coordinación de estas tres divisiones es importante, por lo que contar con planes de trabajo se hace una herramienta necesaria.

Según Gómez (1996), la dificultad de este modelo está en su complejidad funcional. Una de sus desventajas es que es una estructura compleja de manejar, las personas pueden resultar confundidas y no saben a quién rendir sus informes. El resultado puede reflejarse en altos costos, ineficiencia en las comunicaciones, demoras en las respuestas.

La organización modular, se relaciona con lo que es la adhocracia. Las unidades de orientación y enseñanza se integran en equipos que tienen una alta autonomía relacional, de planificación, operativa e incluso la autonomía puede ser hasta económica. El profesor pertenece solamente a un equipo de trabajo.

Por lo que se ha visto, la estructura es un medio para poner en práctica con mayor facilidad la estrategia de la organización. El diseño estructural de una organización es una herramienta para aprovechar los esfuerzos individuales y coordinar el desempeño de las diferentes tareas. De ahí que, dependiendo de su estrategia las estructuras de la organización son diversas.

La estructura va modificándose de acuerdo a la estrategia. Como dice Ferreres (1995) la clave de una estructura satisfactoria es su ajuste no sólo con la estrategia y el ambiente externo sino también con el ambiente interno de la organización.

Con el ánimo de sintetizar las formas de organización que pueden darse en un centro educativo, encontramos a Gather (2001) quien en sus estudios sobre organización del trabajo en un Centro Educativo, plantea que los centros se mueven entre una lógica burocrática y una lógica

profesional. *“Ambas lógicas,(...) estructuran el sistema escolar y las escuelas”* (Gather, 2001:35).

Estas dos lógicas influyen en la organización del trabajo en lo que se refiere al orden como a la complejidad y garantizan la estabilidad dentro de los sistemas escolares. Además de ello, dice Gather (2001), -la lógica burocrática y la profesional –permiten que el sistema absorba la complejidad, trate ciertos tipos de inseguridades, manteniendo al mismo tiempo, un control sobre los contenidos esenciales.

La escuela está en un círculo vicioso, fruto de la interacción de la lógica burocrática y profesional. Este círculo vicioso es explicado por Gather (2001) en base a los trabajos de Crozier y Friedberg. Explica así que en una primera etapa, la reglamentación burocrática respecto de las funciones de la división y métodos de trabajo produce un fuerte aislamiento de los miembros de la comunidad. Los grupos por disciplinas, por grados desarrollan su propia forma de funcionamiento, y sus propias reglas. Lo que produce el debilitamiento del poder jerárquico.

Frente a esta situación, es indispensable aumentar la centralización de las decisiones para que las autoridades puedan seguir teniendo el control del grupo, por ejemplo, evitar presiones e iniciativas propias. Es en ese momento que se observa una acentuación de las lógicas de funcionamiento propias de cada grupo, con sus particulares relaciones de poder (grupos de los antiguos y de los nuevos : grupos por áreas, grupos ni en pro, ni en contra). Esta situación que permite el funcionamiento propio permite el surgimiento de múltiples relaciones de poder paralelas. De forma que al final, el sistema se ve obligado a desarrollar nuevas reglas impersonales para controlar el sistema y reforzar su autoridad.

Este es el círculo vicioso donde se ve la influencia de las lógicas organizacionales existentes y que si por un lado pueden darse bien los

principios de funcionamiento, también sucede que otras alternativas resulten inaceptables o inconcebibles.

Según Gather (2001) es momento de inventar nuevas formas de organización por parte de los actores educativos sin necesidad de referirse a un modelo claramente establecido:

...es necesario considerar estructuras flexibles, algunos principios de funcionamiento y aceptar para los demás que la formalización de procedimientos, de las funciones y de los niveles de responsabilidad se atenúa y se adapta a la evolución de los actores involucrados (Gather, 2001:39).

Para Gather (2001), un establecimiento escolar que quiera innovar, no podrá reglamentar de manera precisa su actividad : el cambio se opone, de hecho a una organización rígida y centrada en un orden único.

2.2.4 Organizando una institución educativa. Organos directivos y operativos

Cuando se trata de diseñar la estructura organizativa de un Centro Educativo, es necesario tener en cuenta primero, como hemos visto anteriormente, los objetivos que se esperan alcanzar, plasmados en el plan estratégico de la institución educativa, las leyes y reglamentos de regimen interno que regulan la vida escolar. Además, en la misma creación de los diferentes órganos, se debe considerar las características de las personas que integran la organización, el modelo educativo y didáctico que se pretende desarrollar, la disponibilidad de recursos, y el tamaño del centro.

Los Centros Educativos han adoptado por lo general una estructura funcional. La estructura funcional puede resultar conveniente para aquellas organizaciones en las que las actividades clave giran alrededor

de habilidades bien definidas y áreas de especialización. Esto sucede con los Centros Educativos en donde las tareas están agrupadas por niveles, por áreas y por grados. En las estructuras funcionales se agrupan a las personas en base a su pericia y experiencia comunes o debido a que utilizan los mismos recursos. La dificultad en una estructura funcional es la de obtener y mantener una estrecha coordinación estratégica entre los departamentos funcionales.

Según Uriarte y otros (1994), cuando se elabora la estructura funcional de la organización se está refiriendo a la agregación ordenada de áreas y subáreas y sus correspondientes funciones. Esta no es la misma en todos los centros educativos, está adaptada al tamaño de los centros y a sus características específicas.

Luego, Uriarte y otros desarrollan a partir de la experiencia en España ciertos elementos que condicionan la estructura funcional como son:

1. El tamaño.- Es diferente un centro unitario donde una sola persona realiza todas las funciones. Allí, las funciones parecen concentrarse en una sola: llevar adelante la escuela. Cuando el centro es de mayor tamaño, una persona no es suficiente para realizar todas las tareas requeridas para su funcionamiento. Es necesario un desarrollo de la estructura funcional.
2. Características del centro.- Un factor diferenciador de la estructura funcional es el carácter público o privado del centro.
3. El contingentismo organizativo.- No pueden estar todos los centros dentro de una configuración organizativa uniforme. Se trata de adaptar la estructura organizativa a las circunstancias por las que atraviesa la comunidad educativa.

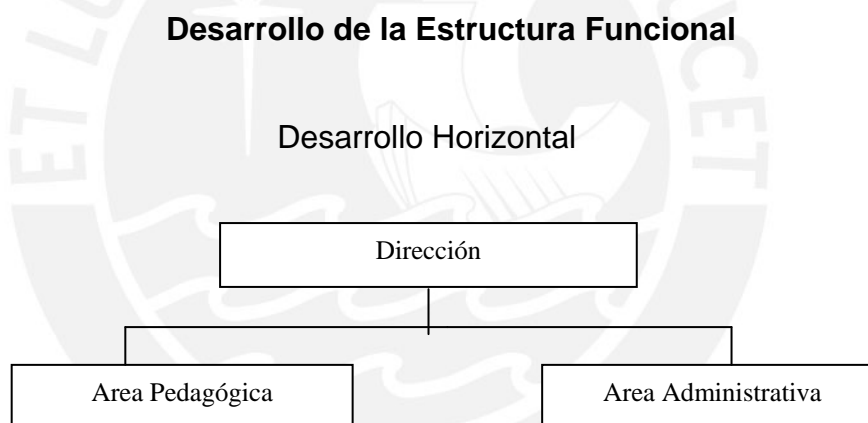
A partir del tamaño, la estructura funcional puede desarrollarse en dos direcciones: una vertical y otra horizontal.

Desarrollo horizontal.- Una unidad funcional se desagrega en áreas, cada una de las cuales tiene un responsable de las tareas del área bajo la dirección del director, como se aprecia en el gráfico No. 4.

Desarrollo vertical.- El director es el responsable y hasta el ejecutor inmediato de tareas propias de las diversas áreas. Una de ellas se puede desagregar (grupos-aula) y se acude a los docentes para que los atiendan. Estos educadores se sitúan verticalmente en otro rango.

En un centro educativo de regular tamaño se puede seguir ambas direcciones.

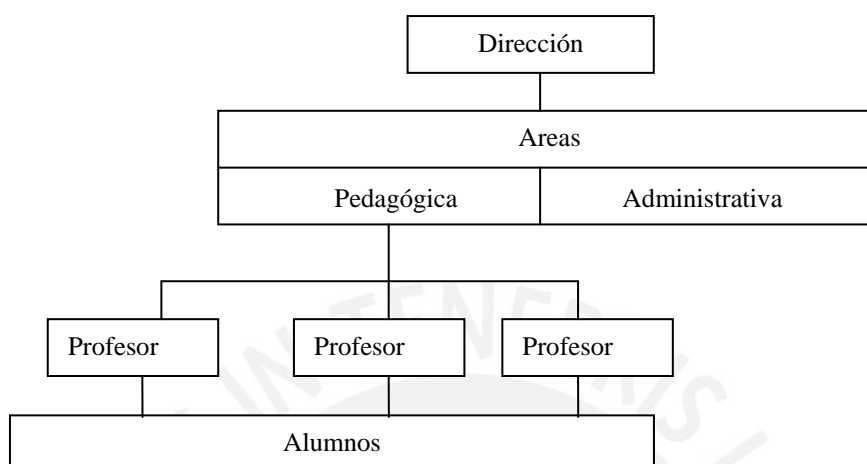
Gráfico No. 4



Uriarte y otros (1994:22)

Gráfico No 4 (cont)

Desarrollo Vertical



Uriarte, K y otros (1994:22)

Según Uriarte y otros (1994), en el diseño organizativo del Centro Educativo, los **parámetros de variabilidad y complejidad** que se suceden en el entorno y en el funcionamiento de un Centro son importantes a considerar. Esto significa que si el entorno y el funcionamiento son muy variables e impredecibles, la estructura tiene que ser muy flexible, si sucede lo contrario, la estructura puede ser estable. En cuanto a la complejidad, si el entorno y el funcionamiento son complejos es necesaria la descentralización y la participación de personas conocedoras del tema para tomar la mejor decisión.

Sin embargo, ambos parámetros no son tan estables, ni tan impredecibles, ni tampoco son tan simples, ni tan incomprensibles. Se sitúan en una posición intermedia. Por ello, Uriarte (1994) sugiere que la

estructura organizativa deba tener cierta flexibilidad y combinar una dirección centralizada con la participación descentralizada.

Para tener una visión general de la estructura organizativa de un centro es necesario conocer el organigrama y el sistema operativo que explica el funcionamiento del Centro.

El organigrama

Luego de definir las funciones adecuadas y los órganos que las llevarán a cabo, se elabora el organigrama. Este es la representación gráfica de la organización. El organigrama puede representar una imagen exacta de la división del trabajo. Allí se muestran las posiciones que existen en la organización, cómo están agrupadas en unidades y cómo fluye entre ellas la autoridad formal. En el organigrama se destaca la posición de jerarquía, asesoramiento y rango.

En el Centro Educativo, como organización, el organigrama es el gráfico en que aparece diseñado el centro educativo con las áreas pedagógicas y administrativa. Se detallan las funciones que se realizan, las personas que las llevan a cabo, la posición y rango en el que se sitúan y las relaciones horizontales y verticales.

Con el propósito de diseñar la estructura organizativa del Centro Educativo y trazar un organigrama que responda al tamaño de éste, a partir de sus características y circunstancias, Uriarte (1994) distingue entre tipos de organigramas. Señala que pueden ser de dos tipos: funcional y / o personal. El organigrama personal representa la estructura que ordena y encuadra a las personas que tienen encomendada la realización de diversas funciones.

Esta distinción permite ver, por ejemplo, que una persona tiene las funciones y tareas de un coordinador del nivel, un coordinador de un departamento y ser profesor. Su nombre aparece en varias funciones. El

organigrama funcional representa la estructura que ordena y encuadra las funciones que se realizan en el centro educativo. En un organigrama de este tipo están los órganos o funciones, el rango de las funciones puesto que no todas tienen la misma importancia y las relaciones entre ellas, que pueden ser verticales al reflejar la jerarquía, y horizontales referidas a la cooperación.

Al trazar el organigrama funcional se deben seguir los siguientes pasos según Uriarte (1994):

1. Enumerar las funciones y los órganos que las ejecutan.
2. Señalar el rango y categoría que tienen los órganos entre los niveles de estructura.
3. Indicar los órganos con los que mantienen una relación inmediata vertical descendente y la horizontal.
4. Indicar los órganos que hacen una consulta, piden una información, o dan un asesoramiento.

Un organigrama tiene limitaciones, así lo señala Ciscar (1993) por ejemplo al decir que una vez elaborado es difícil poderlo revisar. Parece que por el hecho de haberlo escrito queda inmutable. Otra limitación es que los organigramas dan poca información sobre los canales de comunicación existentes en la organización. Como lo afirma Mintzberg (1994), en el organigrama no aparecen las relaciones de poder y de comunicación no escritas. Estas condiciones son contempladas y superadas por Uriarte (1994) al plantear que además del organigrama es necesaria la construcción de un sistema operativo.

En una visión general de la estructura organizativa, Uriarte (1994) afirma que es necesario considerar además del organigrama (que destaca la jerarquía existente en el centro educativo), el sistema operativo que destaca el funcionamiento del Centro.

El sistema operativo está integrado por los procesos en los que se insertan y se encuadran todas las actividades que se realizan en la comunidad educativa. Tiene una representación gráfica que es el cuadro de responsabilidades. Este último es una matriz que interrelaciona las actividades que componen secuencialmente un proceso y los órganos que las realizan.

El cuadro de responsabilidades presenta, así el funcionamiento ordenado de la comunidad educativa desde sus órganos de gobierno, y también el detalle de funcionamiento del área pedagógica y área administrativa. Este cuadro es útil en tanto permite conocer cómo se dan los procesos desde sus inicios y además sitúa la función y las actividades de cada órgano en el punto que interviene, en conexión con la de los demás miembros de la comunidad. En él se deja de lado las cuestiones de poder, de dominio, de jerarquía.

Una mutua adaptación entre la estructura organizativa y las personas se hace necesaria para el logro de un clima organizacional sano y el funcionamiento y eficiencia del Centro Educativo.

En las instituciones educativas, a pesar de sus distintas formas de organización, de sus planes estratégicos, es posible identificar algunas unidades estructurales comunes a todas ellas (Gómez, 1996). Así, se encuentra el equipo directivo, integrado por el propio director y quienes desempeñan puestos de gobierno de nivel medio como el jefe de estudios.

Otra unidad son los Departamentos didácticos. Son unidades diseñadas para establecer la contribución de cada materia en el currículo de los alumnos. En ellas se integran los profesores de una misma disciplina o área. Los departamentos están presentes en instituciones educativas de nivel secundaria. Con esta unidad se trata de coordinar la

actuación didáctica de todos los profesores del departamento, a la vez que impulsar su perfeccionamiento científico y profesional.

El departamento de Orientación es una unidad que tiene la función de realizar trabajo de diagnóstico y orientación escolar y vocacional. También debe planificar y orientar el tratamiento de los alumnos con dificultades de aprendizaje e intervenir en acciones correctivas. Otro aspecto de su labor es coordinar y orientar la elaboración, aplicación y evaluación de los planes de acción tutorial.

Una unidad que es posible encontrar en las instituciones educativas y cuyo propósito es gestionar el tiempo libre del alumno es el departamento de actividades.

Por último, otra unidad común es la de equipos docentes. Ellos – los docentes – son componentes del sistema operativo. Esta unidad surge en razón de la necesidad de coordinar la actuación de los distintos profesores que inciden sobre un mismo grupo de alumnos, por ejemplo, profesores de un mismo ciclo o de un mismo nivel. Básicamente planifican, desarrollan y evalúan el proceso de enseñanza-aprendizaje, además de tener bajo su responsabilidad, la orientación de los alumnos. Mantienen relaciones con los otros departamentos didácticos, de orientación y de actividades.

En suma, en un Centro educativo es posible distinguir órganos de dirección y ejecución.

a. Los Organos de Dirección

Los órganos de dirección son el director y el equipo directivo. Sus funciones son elaborar los planes, configurar la estrategia organizativa, dirigir la ejecución de los planes de las áreas pedagógica y administrativa y controlar y evaluar la marcha de todo el proceso.

El director es el que representa el Centro, ejerce la jefatura de todo el personal de la institución. *“Es la primera autoridad del centro educativo que garantiza el desarrollo de sus actividades, lo representa legalmente, conforma un equipo de gestión con el personal directivo y jerárquico, lidera la participación de la comunidad educativa y preside el Consejo Escolar”* (Ministerio de Educación del Perú, 2002, Normas Generales para Centros Educativos). El director dirige e impulsa el funcionamiento de la organización, de sus unidades y de las personas que lo integran. Uriarte y otros (1993:107) afirman que *“un director cuya autoridad y responsabilidad abarcan las áreas pedagógica y económica-administrativa, asegura mejor el funcionamiento coordinado y sistémico del centro educativo, al ser éste un sistema dinámico, a la vez interfuncional e interpersonal”*. Si existiera dos direcciones autónomas, una pedagógica y otra administrativa se correría el riesgo de procedimientos paralelos, y uno podría obstaculizar al otro.

El director tiene la responsabilidad del adecuado funcionamiento del Centro, esto implica una serie de tareas que debe realizar. Algunas son más formales como representar oficialmente al Centro, y otras referidas al mismo Proyecto Educativo, participando en su elaboración, dirigiendo y controlando los resultados. La atención del director debe estar en el entorno exterior del Centro: social, cultural, avances en educación, gestión, y en el interior del Centro educativo.

Según vaya el Centro Educativo creciendo en tamaño no es fácil que una persona pueda atender con la misma intensidad el entorno exterior e interior del Centro. Por ello, se plantea que la gestión del Centro la realice el director junto con un equipo directivo. En las Normas Generales para Centros educativos (2002), aparece la figura del subdirector como quien, *“...por delegación del director, tiene autonomía en el cumplimiento de sus funciones pedagógicas y administrativas de*

acuerdo a lo establecido en el PEI y sus instrumentos de gestión, con cargo a dar cuenta al director”.

El equipo directivo.- Generalmente está conformado por el director, y el jefe de estudios – quien es responsable del área pedagógica –. Según sea el caso, el equipo directivo tiende a crecer y a complementarse con un administrador. En otros casos, se integran también al responsable de la formación y actividades religiosas. Esto depende de las características y necesidades del Centro. Las Normas Generales para Centros Educativos (Ministerio de Educación del Perú, 2002), señalan además del director al subdirector, éste último puede variar en número.

De cualquier manera, afirman Uriarte y otros (1994), entre los miembros del equipo directivo debe haber una mutua consonancia de los procesos síquicos y las actitudes ante la educación, y un mutuo aprecio. Es necesario que formen un grupo de trabajo capaz de sostenerse mutuamente y que sean capaces de coordinar el funcionamiento del centro para realizar una gestión eficiente. Sus funciones son la de asesorar y asistir al director en los asuntos de su competencia y ofrecerle una colaboración que le permita dirigir coordinadamente el funcionamiento del centro educativo.

Como se ha mencionado en el equipo directivo está el jefe de estudios. El es quien colabora en la elaboración del plan anual del centro, la dirección de su ejecución y la supervisión de la marcha y los resultados desde la perspectiva del área pedagógica. En Uriarte (1994) encontramos que, como responsable del área pedagógica impulsa las programaciones, la adecuación de la estructura organizativa, la dirección y la evaluación. Como miembro del equipo directivo y responsable del área pedagógica, cuida de la integración de las programaciones en el plan y el área pedagógica en el funcionamiento global del centro educativo.

El jefe de estudios no actúa solo, requiere colaboradores próximos, más aún si es un centro de una gran dimensión. Los colaboradores próximos son los coordinadores de nivel (según Reglamento de educación) y en su caso los jefes de departamento. En el Reglamento de Educación DS – 04-83 , art 78 figuran con el nombre de asesores, cuya responsabilidad es orientar, coordinar, supervisar y evaluar la programación curricular, la elaboración de materiales educativos y el proceso de enseñanza-aprendizaje en una determinada especialidad o área. Ellos conforman el equipo pedagógico.

b. Organos de Ejecución.

En una línea intermedia se encuentran los coordinadores de nivel y los jefes de departamento.

El coordinador de nivel es un elemento de coordinación entre los profesores de su nivel: animándolos, fomentando auténticas relaciones humanas y las actividades y tareas que realizan. También es un elemento de enlace, al interaccionar con los coordinadores de los otros niveles, de manera que entre todos constituyan una unidad pedagógica. Algunas de sus funciones específicas dentro del nivel se refieren a la programación (participación en la elaboración de la programación de su nivel, supervisar que esté coordinada con las otras programaciones), a la organización (recoger necesidades de los recursos materiales), a dirección (vigilar cumplimiento de horarios, preparar reuniones de profesores), a la evaluación (autoevaluando su propia función y por otro realizar el seguimiento de la enseñanza-aprendizaje)

Los jefes de departamento.- Como se mencionó en un apartado anterior, el departamento integra a todos los que trabajan en una misma área. La estructura del departamento es estrictamente vertical. Algunas de las tareas del jefe del departamento según Gomez Dacal (1996), son dirigir el proceso de elaboración y aplicación de los planes del

departamento, coordinar la actuación de los profesores del departamento, prestar asesoramiento didáctico a los profesores, impulsar la investigación y el perfeccionamiento de los profesores.

A veces no es necesario crear un departamento. Se puede pensar en la creación de un departamento, según Uriarte (1994), cuando es conveniente que los profesores, que imparten unas mismas asignaturas, se reúnan para elaborar y mantener una coordinación de los contenidos de las disciplinas, y también dependiendo del número de profesores

El administrador.- Organiza las tareas administrativas, coordinándolas. Las tareas que cumple son de dirección del funcionamiento del área administrativa y el personal administrativo colaborador, también cumple tareas de evaluación al realizar el seguimiento de la asistencia y puntualidad del personal no docente, seguimiento de la movilidad y variaciones del personal docente. Asimismo se incluye en sus tareas, la programación, supervisión y evaluación de las obras, instalaciones, mobiliario, así como el mantenimiento preventivo y correctivo, los servicios auxiliares internos de limpieza, enfermería. En cuanto a lo económico, según Uriarte (1994), el administrador es el encargado de gestionar y actualizar el inventario del Centro, elaborar el presupuesto anual.

Los profesores.- El profesor tiene como funciones, según Gomez (1996), la de organizar la clase (alumnos, espacio, recursos, tiempo), otra función es la de planificar y programas de acuerdo con los planes estratégicos y los programas curriculares del Centro, enseñar y evaluar a sus alumnos. También debe colaborar en la ejecución de las actividades complementarias. Debe coordinar su actuación profesional con la de los otros maestros que trabajan con sus alumnos. Y además debe mantener una relación de comunicación con la familia de sus alumnos para la

efectividad del aprendizaje. Como tutor u orientador su tarea se centra en los aspectos psicológicos y sociales de los alumnos.

Merece nota aparte, la creación por el Ministerio de Educación del Perú en todos los centros educativos públicos de un órgano consultivo, llamado Consejo Escolar. Este Consejo tiene un carácter de apoyo y vigilancia en la gestión y autonomía escolar. Está conformado por el Director del Centro educativo, quien lo preside, los subdirectores existentes en el Centro Educativo, un representante de los docentes, dos representantes de los estudiantes, dos representantes de los padres de familia. Deben reunirse antes del inicio y durante el año escolar.

Estas son esencialmente las unidades que se pueden encontrar en la estructura organizativa de un Centro Educativo. Pueden haber otras como el departamento de recursos didácticos, servicios informáticos y otros más.

Por último, repitiendo el comentario de inicio de esta sección, señalemos que no existe un diseño de organización perfecto o ideal. Como dice Thompson (1995), la mejor organización es la que se ajusta con mayor precisión a la situación del Centro educativo en ese momento.

De otro lado, debemos decir que, aunque formalmente se construya un diseño organizativo con características distintivas en un Centro educativo, poco o nada hará sino se procura el desarrollo de una cultura organizativa diferente.

Así Gonzales (1994:17), al hablar sobre renovación de Centros educativos, afirma que *"... lo que renueva a un centro escolar no es el que se haga un diseño estructural distinto sino el que en él se vaya generando una cultura organizativa diferente: creencias, supuestos básicos, valores acerca de las personas, el modo adecuado de hacer las*

cosas, de resolver los problemas, de trabajar, de relacionarse dentro de la escuela”.

2.3 LA TOMA DE DECISIONES

La organización está obligada a tomar con frecuencia decisiones, a veces más intuitivas que racionales. Aunque Ciscar (1993) señala que las decisiones eficaces no suelen ser intuitivas, sino racionales. Según San Fabián (Dominguez ,1996: 206) la toma de decisiones es una dimensión que atraviesa todas las funciones y niveles organizacionales. Es un proceso complejo que tiene estrecha relación con otras dimensiones fundamentales como son la estructura, los procesos de interacción y comunicación, el liderazgo, la cultura organizativa.

2.3.1 Elementos a considerar

La toma de decisiones pone en juego dos elementos, el objeto de decisión, es decir aquello sobre lo que se decide y además el contexto y los niveles en que se decide. En el objeto hay que tomar en cuenta múltiples características como lo menciona Gómez Dacal (1996), desde el nivel de complejidad de la decisión, grado de controversia que suscita, importancia, consecuencia, personas afectadas, urgencia de la decisión entre otras.

En cuanto al contexto en el que se decide, se considera primero que son las personas quienes deciden (individuos o grupos). Según sean las características de ellas, se reflejará en la hora de decidir y en el tipo de decisión tomada. Gómez Dacal (1996), indica como características influyentes, la reactividad y proactividad de los directivos; la orientación hacia el rendimiento referidas a una actuación analítica y sistemática, fijación de metas a largo plazo, evitación del riesgo ; la edad y la experiencia. Según Taylor citado por Gómez Dacal (1996), cuando las decisiones las adoptan individuos con más años, el

proceso de elección es más lento. Se suman a las características de las personas, el sistema de creencias y la ideología prevalente que pueden afectar en la selección de una entre varias alternativas.

Además de las personas, la misma estructura organizacional es un factor que influye en la toma de decisiones. Gómez Dacal (1996) anota como interesante el trabajo realizado por los profesores de la Universidad de Maryland, Wally y Baum (1994) al plantear un modelo en la conducción del proceso de decisión.. Según éste, son los rasgos personales como los estructurales (de la organización) los que afectan una decisión. Mencionan como los estructurales a la centralización, la formalización, el tamaño y el producto de la organización. A partir de este modelo concluyen por ejemplo que,

- a. Los directivos que mayormente usan la intuición, que tienen elevados recursos cognitivos, que asumen riesgos y que tienen un nivel alto de energía /actividad, construyen con más rapidez las decisiones.
- b. Los directivos de las organizaciones altamente centralizadas ejecutan más rápidamente las decisiones que adoptan. Esto puede ser debido al más eficiente procesamiento de información en este tipo de organizaciones.
- c. El grado de formalización organizacional *“tiene un impacto negativo en la rapidez del proceso decisional”* (Gómez Dacal, 1996 : 272).

2.3.2 Etapas en la toma de decisiones.

En la elaboración de modelos de toma de decisiones, el enfoque dominante ha sido el técnico – racionalista que ha ido evolucionando a lo largo del tiempo.

Este proceso sugiere Ciscar (1993) empieza con la definición del problema. Definir significa buscar e identificar elementos que originan la situación, determinar los objetivos que se quiere alcanzar resolviendo el problema, y establecer los límites y condiciones para la solución. Luego, se trata de buscar soluciones alternativas, analizando cada una de ellas, para después ponderar las consecuencias que se desprendan de ellas. Hay que tener en cuenta siempre la existencia del riesgo de incertidumbre. Basado en este análisis se elige la mejor solución considerando además la importancia dada al objetivo, el sistema de valores adoptado, medios que se dispone y las circunstancias en que se actúa. Por último se valora la elección, mediante la comprobación de resultados. Esto se puede hacer buscando conformidad de otras personas competentes, o aplicando encuestas, cuestionarios y otros.

2.3.3 Tipos de decisiones

El proceso antes señalado puede darse en espacios de tiempo cortos o largos, todo depende del tipo de decisión a tomarse.

Las decisiones pueden clasificarse según el nivel que se toman, la forma de participación, y la probabilidad de conocer los resultados. Alvarado (1990) explica que según el nivel pueden ser estratégicas referidas a objetivos y políticas de la institución. Pueden ser administrativas, referidas a la gestión de recursos, y también pueden ser operativas, destinadas a mejorar, cambiar o reajustar procedimientos, métodos.

La forma de participación en la decisión también se puede diferenciar. Si lo hace una sola persona sin consultas, es una

decisión autocrática. En tanto que si se comparte el problema y en consenso se procura una solución es una decisión de grupo. También puede suceder que se delegue la responsabilidad de resolver y tomar una decisión a un subordinado o grupo.

Según la probabilidad de conocer los resultados, las decisiones pueden ser de certeza, cuando se cuenta con toda la información de manera confiable y precisa entonces los resultados son previsibles. En tanto, son de riesgo, cuando existe cierta posibilidad de prever los resultados, pero no de forma totalmente segura. Y por último, de incertidumbre cuando no existe probabilidad alguna de prever los resultados, estos son totalmente desconocidos.

2.3.4 Modelos y Técnicas para adoptar decisiones

Como se ha mencionado, en la elaboración de modelos de toma de decisiones hay enfoques como el racionalista y el participativo. Se va de un proceso jerárquico de elección racional, hacia otro nivel donde la toma de decisiones es un proceso de racionalidad limitada, en la que es importante la participación.

Según San Fabián (Dominguez, 1996) las organizaciones educativas se han mostrado particularmente resistentes a la aplicación de modelos racionales de toma de decisiones. Esto en razón de sus procesos inciertos, la tecnología abierta, resultados imprecisos que hacen difícil mantener una secuencia lógica en la toma de decisiones.

Un modelo participativo también puede tener ciertos riesgos como afirma San Fabián (Dominguez, 1996), al decir que frecuentemente en un modelo participativo lo que se practica es una toma de decisiones de tipo consultivo, e incluso pueden llegar

a ser procesos de pseudo participación que generan desánimo y frustración de expectativas. Es necesario poder lograr una toma decisiones compartida con una delegación real de autoridad.

En la perspectiva racional, existen algunos modelos matemáticos que se presentan como posibilidad de ayuda para tomar una decisión lo más racional posible. Entre los modelos matemáticos que señala Gómez están los probabilísticos, los modelos de optimación, que pueden ser usados cuando quienes deciden deben de optar por alternativas que proporcionen una mayor utilidad.; también considera la programación lineal que parte de la existencia de relaciones lineales entre las variables que incorpora a los modelos de decisión, y pretende en base a ello, hacerla más efectiva, racionalizando la asignación de recursos de que dispone una organización para alcanzar sus fines.

A su vez, Ciscar (1993) señala algunas técnicas para tomar decisiones. Menciona así a los árboles de Decisión como una serie escalonada de pasos que representan gráficamente a modo de árbol, los elementos que se toma en cuenta en la decisión. Consta básicamente en la representación gráfica de nudos y de ramas o líneas, los nudos tienen puntos de decisión donde se colocan las alternativas y tienen puntos de suceso, donde se colocan las consecuencias correspondientes. Las líneas comunican las alternativas con las consecuencias posibles. El árbol de decisión es útil porque por un lado hace transparentes decisiones complejas y por otro verifica las alternativas en su totalidad.

Otras técnicas posibles a utilizar que menciona Ciscar son las referidas a dinámicas de grupo como la lluvia de ideas entre otros.

Para resumir esta sección es necesario reafirmar la importancia reconocida que hoy tiene la participación consciente de las personas en las decisiones sobre orientación y realización del trabajo. *“La toma de decisiones constituye algo más que una decisión entre varias alternativas, con lleva procesos de influencia, negociación e intercambio (Dominguez, 1996:216). De esta manera, si la gestión en un centro educativo, como dice Luck (dos Santos, 2002) “...está asociada al fortalecimiento de la democratización del proceso pedagógico, entendida como la participación de todos en las decisiones y en hacerlas efectivas, entonces significa que profesores y otros miembros del Centro Educativo, tengan una mayor participación en la toma de decisiones”.*

2.4. HACIA NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN: NUEVOS PRINCIPIOS ORGANIZADORES

A partir de la afirmación que *...“las escuelas eficientes están abiertas a la innovación en busca de mejores respuestas a los problemas comunes que se suceden”* (Gather, 2001 :10) y que un Centro Educativo puede convertirse en un punto estratégico para la innovación educativa, Gather (2001) plantea que una de las dimensiones del funcionamiento de la escuela que se debe trabajar es la organización del mismo, para ello analiza algunos estudios sobre organización de Mintzberg.

Se trata de aplicar en el Centro Educativo un modelo menos burocrático y más centrado en los funcionamientos informales. Funcionar de acuerdo a una lógica flexible y adaptativa dentro de un proyecto común que *“permita coordinar los esfuerzos invertidos por unos y otros”* Gather (2001: 43).

Entendiendo a la escuela como organización compleja, se introduce una visión diferente de la división del trabajo, más flexible, mejor adaptada a los problemas de aprendizaje que pueden presentar los alumnos por ejemplo.

Según Gather (2001), cuando las escuelas funcionan de acuerdo a una lógica flexible y adaptativa, los profesores llegan a desarrollar una serie de competencias que les permiten transformar sus propias formas de actuación pedagógica. Esto sin llegar a dejar los ejes principales de una política común. Se trata de saber conciliar libertad y restricción, continuidad y ruptura, diversidad y coherencia.

Además de la flexibilidad y la capacidad de adaptación que debe tener un nuevo modelo organizacional, Gather (2001) cita otro principio el de colocar las competencias profesionales que existen en el Centro educativo, al servicio del progreso de la mayoría de los alumnos, implicando la composición y recomposición de grupos de trabajo. Esto significaría, por ejemplo, hacer cambios en la división de cursos en la educación secundaria y de otro lado, introducir una división diferente del trabajo en educación primaria. Para realizar esto, se requiere estructuras y métodos adecuados.

En fin, se trata en palabras de Gather (2001 : 45) ...*“que las tareas son analizadas y designadas de modo flexible, en función de las competencias y del interés de unos y de otros y no de acuerdo a reglas, vinculadas por ejemplo a la antigüedad o posición en el sistema”*.

Otro nuevo principio organizador al que Gather (2001) le da importancia, es la gestión por redes. Afirma que las redes son interesantes herramientas de aprendizaje organizacional, en tanto que comprometen a los miembros de los centros educativo en un proceso de trabajo colectivo en la resolución de problemas auténticos y comunes.

Esto puede permitir tener una visión más allá de la propia escuela a la que se pertenece, dándose cuenta que otros colegas en otros centros educativos, tienen problemas semejantes, pero que los perciben y resuelven a veces de manera diferente. Las redes pueden ser lugar de intercambio de experiencias, de coordinación y de apoyo mutuo. Esto último, es lo más interesante.

En suma, actualmente es necesario inventar nuevas formas de organización que vayan más allá de las teorías clásicas de organización existentes. Es necesario asumir la complejidad de un centro educativo para construir conceptos y modos de raciocinio capaces de aprehender tales fenómenos, de articular entre ellos el todo y las partes, entender lo global y lo particular. La autonomía, la descentralización y la autoevaluación son elementos importantes para incluir en la mejora de los centros educativos.

En este capítulo hicimos una revisión de los procesos de planificación y organización que se dan en el subsistema o área organizacional de un Centro Educativo. Tanto la planificación como la organización han tenido y tienen de acuerdo a las tendencias de la época una serie de características.

En el caso del proceso de planificación nos hemos referido a un planteamiento que está teniendo importancia en los últimos tiempos en el ámbito de las organizaciones como es la planificación estratégica, y que ya se está tomando en cuenta en el campo educativo.

En cuanto al proceso de organización los planteamientos teóricos de Mintzberg han servido como base para explicar lo que significa diseñar una organización y los elementos que la comprenden. Los diferentes modelos teóricos sobre tipos de organizaciones descritos nos han permitido acercarnos a las diferentes formas de organización que puede tener un Centro Educativo y comprender que unas pueden favorecer más

que otras a lo que se propone como objetivo el Centro Educativo. Todo depende de la situación en la que se encuentre.

Asimismo encontramos que en todos estos procesos de planificación y organización, se está tomando decisiones en cada momento, por ello, también la forma de decidir, los requerimientos para hacerlo, la participación de los miembros de la organización en ello influyen en las características que van adoptando los mencionados procesos. Entendiendo el Centro Educativo como una organización compleja, se plantea al final una visión de organización que tenga como principios la flexibilidad, la capacidad de adaptación, la capacidad de colocar las competencias profesionales al servicio de los alumnos y el trabajo colectivo en la resolución de problemas comunes (gestión por redes).

Con este capítulo se concluye la primera parte del presente trabajo de investigación. En la siguiente parte del trabajo nos dedicaremos a estudiar en una realidad concreta de un Centro Educativo los elementos que hasta aquí fueron analizados teóricamente.

SEGUNDA PARTE

PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

Esta segunda parte se centra en exponer la metodología utilizada en la investigación, en función del objeto de análisis presentado en la introducción, de los objetivos general y específicos del estudio y del marco conceptual presentado.

Aquí además, se describe el Centro Educativo estudiado para el desarrollo de la investigación. Se detallan algunos elementos históricos y otros elementos característicos del mismo que permitan comprender de la mejor manera los resultados obtenidos, luego de aplicar el diseño de investigación.

1. MATRIZ METODOLÓGICA

El propósito de la matriz elaborada ha sido guiar la investigación y mantener la relación entre objetivos, variables, sus correspondientes técnicas e instrumentos y las fuentes a utilizar. Para cada objetivo específico se han establecido las correspondientes variables e indicadores. Junto con ello, se indican las técnicas e instrumentos que se utilizan para estudiar esas variables y las fuentes a las que se debió recurrir para obtener dicha información.

MATRIZ METODOLOGICA						
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	INDICADORES	TECNICAS	INSTRUMENTOS	FUENTES
Determinar las características que tienen los procesos de planificación y organización en el diseño organizacional del Centro Educativo	1. Analizar los lineamientos de planificación adoptados para la elaboración y ejecución del Plan Anual del Centro Educativo.	Planificación y coordinación de actividades educativas	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de plan a medio y largo plazo. Existencia de plan anual de la escuela Existencia de un Calendario de actividades. Porcentaje de horas dedicadas a las actividades académicas y a las extraclase. Número de reuniones de los miembros del equipo directivo (periodicidad). Número y tipo de Acuerdos tomados en cada reunión. Porcentaje de reuniones dedicadas al planeamiento. Tiempo de preparación de actividades <p>*Establecimiento de prioridades en el plan.</p> <p>* Participación de los profesores en el plan: periodicidad de reuniones, asistencia a reuniones, formas de consulta.</p>	Análisis Documental y de Contenido	Fichas	<ul style="list-style-type: none"> Plan Anual del Centro Educativo Propuesta Curricular Actas de Reuniones Calendario de actividades.
				Cuestionario.	Items de preguntas	Calendario

	2. Identificar las directrices de planificación seguidas en las diferentes actividades realizadas durante el año escolar.	Planificación – Evaluación de actividades educativas	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de un plan de evaluación que comprende criterios e indicadores de logro Número de metas logradas por depto según los objetivos del plan del colegio : metas curriculares y extracurriculares 	Análisis documental	<p>Fichas</p> <p>Cuadro de análisis de metas</p>	<ul style="list-style-type: none"> Actas de Reuniones Informes Anuales de departamentos
	3. Analizar la interrelación existente entre órganos de la estructura organizativa del Centro de acuerdo a sus niveles de dependencia y de competencia en los procesos de administración	<p>Organización de recursos humanos.</p> <p>Procedimientos generales: Comunicación entre órganos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Áreas de autonomía para cada persona Criterios seguidos para asignar funciones Conocimiento de las áreas de responsabilidad y autonomía. <p>- Porcentaje de procedimientos de comunicación interna :</p> <p>a. número de memos que emite un directivo (a departamentos) durante un mes.</p> <p>b. Tipos de memos enviados: académicos, administrativo-logísticos...</p>	<p>Análisis Documental</p> <p>Cuestionario</p> <p>Observación participante.</p> <p>Análisis documental</p>	<p>Fichas</p> <p>Items</p> <p>Registro de incidentes críticos</p> <p>Ficha de Registro</p>	<ul style="list-style-type: none"> Manual de funciones El organigrama Resultados de Evaluación de desempeño de Jefaturas <p>Memorandums</p>

1.1 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.1. La muestra : Estudio de un Centro Educativo

Antecedentes del Centro Educativo : Propuesta Pedagógica y Organizacional.

El centro educativo estudiado en esta investigación, fue fundado hace 100 años y se encuentra situado en la provincia de Lima. Se define en su Filosofía (documento 1984) como una comunidad educativa creada para servir a la comunidad, con filosofía, valores, usos y costumbres propias, orientada a formar íntegramente hombres y mujeres críticos cristianamente sensibles y motivados para el cambio de su realidad, manteniendo un espíritu pionero en la innovación tecnológica del país.

Desde sus inicios el colegio ha tratado de conservar su espíritu pionero en la educación y servicio de proyección a la comunidad. Es un centro educativo que desde sus inicios practicó la coeducación.

A partir de su filosofía, el Centro Educativo define su misión y visión que supone rige el proyecto de la institución.

En el Proyecto Educativo (documento escrito desde 1995) se plantea los fines y principios del colegio que sustentan el modelo educativo. Estos son : a. Una educación para la persona, b. una educación para la autoestima y la autonomía, c. una educación para la participación democrática, d. una educación para el desarrollo de la capacidad resolutive y e. Una educación para la excelencia.

Se plasman estos principios en el enfoque curricular , el modelo didáctico y el modelo evaluativo. El enfoque curricular (documento 1995) que se plantea, exige guardar características como la de pertinencia, es decir, adecuado a las necesidades básicas de aprendizaje de los alumnos, conciliando sus intereses individuales y la sociedad peruana. Otra de sus características planteadas es la consistencia, es decir que los

aprendizajes se encuentren articulados con el proceso de desarrollo cognitivo, emocional y motor de los alumnos, y por último la característica de equidad, al ofrecer las mismas oportunidades de aprendizaje a todos los alumnos, sin perjuicio de las diferencias individuales. El modelo didáctico, como aparece en el proyecto, se caracteriza por asumir que (documento 1995):

- El efecto educativo en el desarrollo de las capacidades y habilidades, destrezas, hábitos y actitudes en los educando sólo es posible cuando los docentes actúan de manera concertada y en equipo.
- La calidad y variedad de los aprendizajes que logra el educando dependen del tipo de experiencias u oportunidades de aprendizaje que le proporcionan los docentes a través de la enseñanza.
- La enseñanza debe estar orientada a que los alumnos alcancen los rasgos del Perfil del educando que se desea formar y , además, a procurar la transferencia progresiva de la responsabilidad del aprendizaje al propio estudiante.
- La enseñanza debe enfatizar que el alumno sea consciente de su proceso de aprendizaje para luego, poder extrapolarlo a nuevas experiencias.
- El estilo de enseñanza practicado por el docente debe poseer la versatilidad suficiente para acomodarse a los estilos de aprendizaje de los educandos y no al revés.

Pero además, se incluyen en este documento principios didácticos referidos a la búsqueda de la excelencia en la calidad de enseñanza, a la necesidad que la enseñanza tenga como fin que los estudiantes adquieran los rasgos del perfil. Los otros tres principios resaltan la

importancia de la calidad y variedad de aprendizajes, la producción o reproducción del conocimiento tanto en el proceso como en su producto, y el estilo de enseñanza de la institución que se refleja en el tipo de enseñanza practicada por cada docente de la institución.

El proyecto educativo incluye también el perfil del alumno y el perfil del profesor del Centro Educativo. Un proyecto educativo contempla la propuesta curricular y el modelo de gestión institucional. En el Proyecto Educativo del Centro, se especifica con detalle la propuesta curricular lo que no sucede con el modelo organizacional al cual se hace una vaga referencia.

Propuesta Curricular : La propuesta curricular desde que fue escrita en el año 1995 ha sufrido algunos cambios en lo que se refiere a la definición de las áreas curriculares, al establecimiento de objetivos, definidos primero como terminales por área y por grado, seguido posteriormente con la definición de competencias. Actualmente se trabaja con competencias por área curricular, en lo que se llama curriculum por competencias. En el año 1995, como se mencionó anteriormente, se implementó la nueva propuesta en un marco de proceso de aplicación de tres años. No habiendo concluido con su implementación final, la propuesta se encaminó a la definición de competencias, habilidades y actitudes aunque siempre basada en los mismos principios educativos.

Diseño Organizacional.- Hasta antes del 95, la estructura organizacional del Colegio contemplaba una división en secciones de Primaria y Secundaria. Es a partir de la implementación de la propuesta curricular que se plantea la necesidad de cambios en la organización . Se plantea que la división entre Primaria y Secundaria producía una desarticulación similar a la que se da entre la Educación Inicial y primaria, que a la postre perjudica al educando (Boletín del Colegio en Setiembre 1995). Al mismo tiempo, era necesario considerar que si el educando es el agente principal de la acción educativa, se debería tomar en cuenta sus

niveles de desarrollo como criterio para reestructurar los niveles de gestión. Y por último, se consideró que era necesario una desconcentración de las decisiones, ampliando la delegación de responsabilidades, y por tanto dinamizando la toma de decisiones. Todo esto planteado teóricamente en el proyecto.

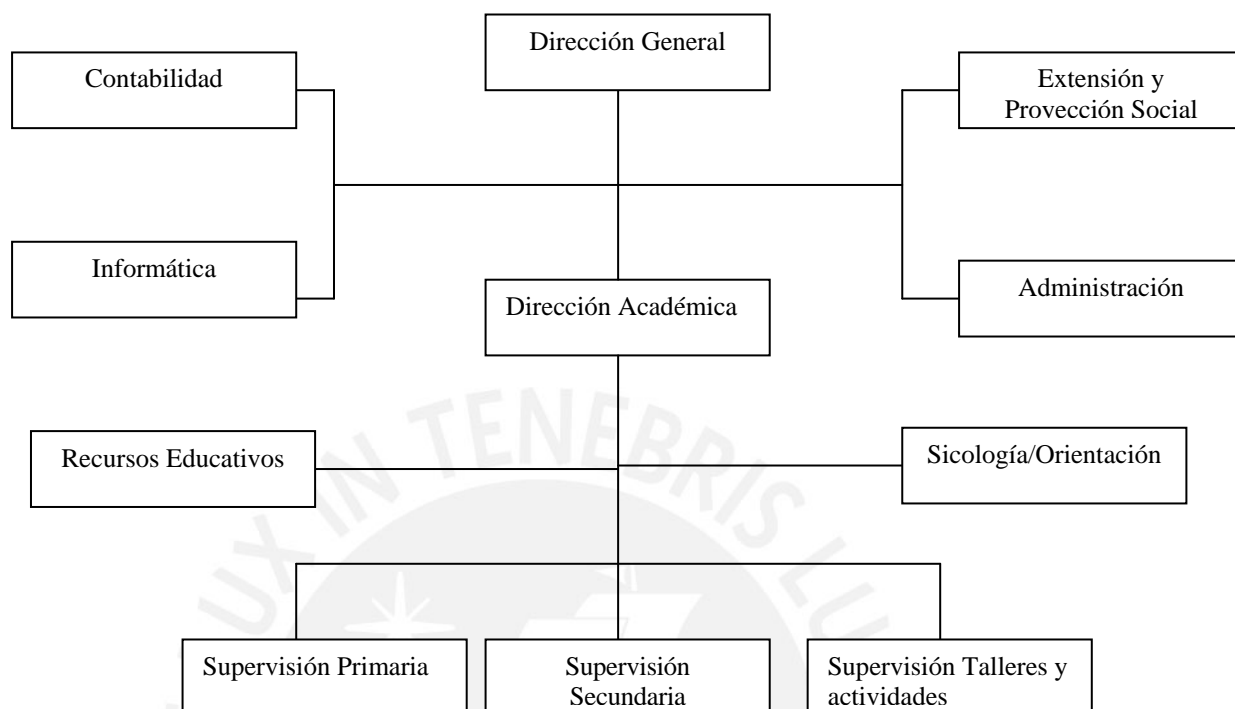
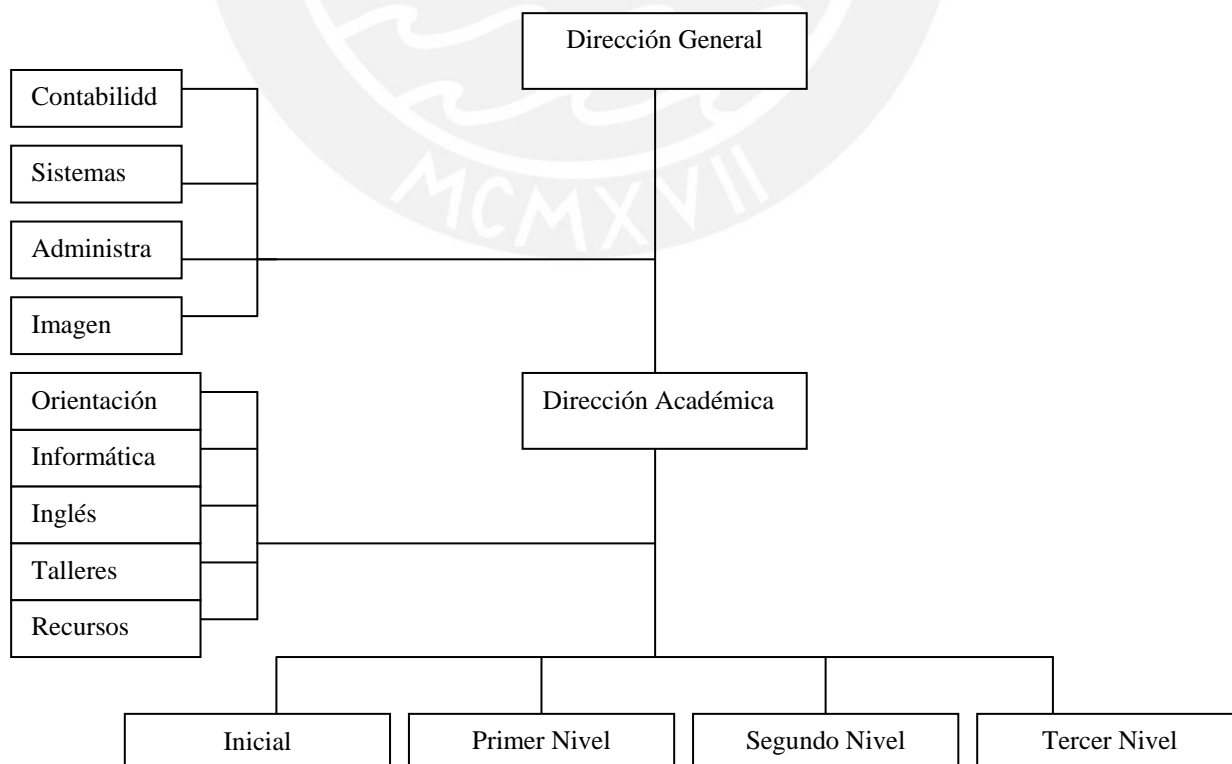
Es así que se procede a establecer tres niveles en la organización :

- Primer Nivel que comprende niños que van del 1ero al 4to grado.
- Segundo Nivel que considera a alumnos del 5to al 8avo grado.
- Tercer Nivel que considera a alumnos del 9no al 11mo grado.
- Actualmente se cuenta con un cuarto nivel que es el Inicial de 3 a 5 años.

Cada uno de estos niveles es considerado en el planteamiento como una unidad independiente de gestión y conducción, cuyo ámbito de responsabilidad es la consecución del Perfil del alumno.

Por lo tanto, en lo que respecta a la estructura de la organización se determinó un nuevo número y tipo de órganos. Algunos permanecieron como la Dirección Académica órgano que dirige a los cuatro niveles. En otros órganos las funciones se modificaron, y otros tuvieron que crearse. Algunos de los cambios en la estructura se pueden apreciar en el siguiente gráfico No.5 . En la sección Anexos se puede observar en un gráfico, los cambios organizativos en los últimos diez años.

Por último, es importante precisar que el personal está conformado por aproximadamente cien personas entre personal docente, administrativo y de mantenimiento frente a una población de mil alumnos.

Gráfico No. 5 : ORGANOS EN FUNCIONAMIENTO HASTA 1995**ORGANOS EN LA ACTUALIDAD**

Los docentes son el personal con mayor presencia en número en el centro, siendo la población femenina la de mayor porcentaje .

1.2. EL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación apunta a relacionar los datos recogidos con las cuestiones que el estudio se propone investigar. En particular esta es una investigación esencialmente descriptiva. En tal sentido está orientada a conocer las características del diseño organizacional como respuesta a la propuesta curricular. Para llevarla a cabo, este trabajo se centra en el estudio de un Centro Educativo en particular.

Según Cohen (2002) un estudio de caso otorga un ejemplo singular de gente real en situaciones reales, posibilitando que la audiencia comprenda las ideas de una manera más clara que solamente con teorías o principios abstractos. Además los estudios de caso están situados en un determinado contexto temporal, geográfico, organizacional, institucional que permite trazar límites alrededor del caso. Yin (1994) añade además el hecho que el estudio de caso es la estrategia preferida cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos y cuando el investigador deliberadamente quiere cubrir condiciones contextuales, creyendo que serán altamente pertinentes al fenómeno de estudio.

Además Cohen (2002) ha hallado que el estudio de casos puede penetrar situaciones de maneras que no son siempre susceptibles para análisis numéricos. Afirma por otro lado, que el estudio de caso es un paso para la acción.

En esta investigación se aplica el diseño ex post facto. El ex post facto tiene el propósito de descubrir las relaciones entre variables con los

datos de una variable, que en esta investigación es el subsistema organizacional.

El aspecto organizacional es estudiado a través de dos de sus procesos, la planificación y la organización.

La planificación se ha estudiado a través del análisis del proceso que se sigue para elaborar el Plan Anual del Centro Educativo. Además se ha tratado de identificar los lineamientos aplicados en la realización de actividades.

El proceso de organización se ha estudiado realizando el análisis de la estructura organizativa, las funciones de los diferentes órganos y los procedimientos utilizados para comunicarse entre órganos.

Esto se complementa con un análisis cualitativo de los sucesos del diseño aplicado para entender e identificar las relaciones existentes entre el subsistema organizacional y la aplicación de la propuesta curricular (elemento del subsistema pedagógico).

1.3 FUENTES Y RECOLECCIÓN DE DATOS

Para realizar la investigación se usaron las siguientes técnicas, instrumentos y fuentes en el estudio del Centro educativo.

1.3.1. Análisis Documental

Para realizar esta investigación, se ha analizado los siguientes documentos de la institución : el plan estratégico vigente 2001 - 2005, los informes de los planes realizados durante los años 2001 y 2002 por los respectivos departamentos que conforman el centro educativo, las actas de reuniones del 2001 y 2002 que se pudo tener acceso, el Calendario de actividades y documentos de comunicación interna .

a. El plan estratégico y los informes de planes anuales

Para analizar el Plan estratégico y los informes de los respectivos departamentos se elaboró un cuadro de registro de metas. No se tuvo acceso directo al plan de cada nivel y departamento de la institución del año 2001. Sin embargo, acceder a los informes de cada uno de ellos permitió realizar un detenido estudio. Los informes presentan los objetivos y metas trazadas en el plan estratégico, e incluyen las actividades propuestas por el departamento respectivo, así como la relación de logros obtenidos. Además incluyen sugerencias de mejora. Este último aspecto de los informes no ha sido tomado en cuenta en la recolección de datos, pues no tiene importancia mayor para el estudio.

Para realizar un análisis cualitativo del plan se hizo primero una medición cuantitativa de las metas y actividades realizadas. Para ello, se hizo un cuadro de doble entrada. En este cuadro se listaron las metas del plan, en el eje vertical y en el horizontal los niveles y departamentos, registrándose el número de actividades y número de logros de cada nivel y departamento por cada una de las metas listadas. Así se obtuvo la cantidad total de actividades y logros por cada meta establecida en el plan.

Por otro lado, sobre la base que el Centro Educativo comprende el aspecto pedagógico y organizacional, se hizo la clasificación correspondiente de las metas del plan, en estos dos rubros. En el Plan del Centro no hay una distinción explícita, de metas pedagógicas y organizacionales.

Con estos documentos se ha buscado explicar el proceso que se sigue en la elaboración del plan de una institución educativa. Se ha identificado la definición de objetivo, meta y logro en la revisión exhaustiva de los documentos tal como lo plantea la institución.

Del plan estratégico de la institución se ha obtenido los objetivos y metas planteados, mas no las actividades. Como se mencionó en un párrafo anterior, éstas son desagregadas en los planes de los departamentos y niveles y además plantean sus respectivos logros, lo que no sucede con el plan general. Por ello, se observó una mayor utilidad en ello que estudiar solamente el planteamiento teórico del plan.

Se realizó el registro de metas del año 2001 así como del año 2002. Esto se hizo con el propósito de comparación y determinar posibles tendencias en la planificación.

b. Actas de Reuniones

Se ha podido tener acceso a actas del año 2000, 2001, 2002. Encontrándose, por lo menos un acta por mes entre los meses de marzo a noviembre de los años respectivos. Las actas corresponden a las reuniones del equipo jerárquico de la institución. Las actas son documentos estudiados como otro elemento para determinar las formas de planificación y coordinación de la institución en cuestión.

Para el estudio de las actas, solamente se tomó nota de la sección acuerdos. Dado que el interés en el estudio es la relación de lo organizacional con lo pedagógico (el proyecto curricular), era necesario conocer en qué medida los acuerdos correspondían al aspecto pedagógico o al aspecto organizativo. Para ello, fue necesario elaborar un instrumento de recolección de datos. Se elaboró un cuadro de registro dividido en meses y con los acuerdos clasificados según la definición de académicos, extraacadémico y otros. En este registro se anotaron los temas y la cantidad de acuerdos que por mes se han hecho en estos tres rubros.

Para la selección de las actas, primero se hizo una recopilación de todo el material disponible que abarcó los meses de marzo a noviembre.

Luego, con fines de estudio comparativo entre dos años (2001 y 2002)se tuvo que dejar de considerar algunas de las actas para que el número de actas en ambos años sea similar. La separación de aquellas actas se hizo según periodos de tiempo equivalentes. De tal forma que, si en un caso se encontraba cuatro actas de un mismo mes, y en el otro año correspondiente al mismo mes se contaba solamente con tres, se descartaba del grupo de cuatro, aquella que no correspondía al mismo periodo de tiempo (segunda semana del mes, por ejemplo). Esto sucedió con el mes de junio específicamente. Con esta previa selección se trató de evitar distorsiones en este aspecto.

Los datos obtenidos en el 2001 por mes han sido comparados con los del año 2002. La revisión ha sido de un promedio de 20 actas por año estudiado. Las cantidades numéricas obtenidas se han convertido a porcentajes para una mejor interpretación. Se ha obtenido totales de acuerdos por año, y por mes según las definiciones dadas y expresándose los resultados en gráficas lineales.

c. El Calendario Escolar

El calendario de la institución se genera a partir del plan general y de los planes de cada nivel. Abarca desde el mes de enero al mes de diciembre. Este presenta las actividades principales en las fechas correspondientes de cada nivel académico, del área administrativa y aquellas que involucran a toda la institución, las cuales son llamadas con el término de Generales.

Para registrar la información se utilizó una lista de cotejo. En ella se marcó el número de actividades dentro y fuera de horario de clases que se realizó durante el año 2001. Actividades referidas propiamente a la formación de los alumnos y otras a actividades con intervención de otros miembros de la comunidad, y actividades no docentes. Con los totales

obtenidos, se halló el promedio de actividad por mes y por año en ambos rubros

d. El Registro de Memorándums.- Dado que este tipo de información es relativamente confidencial, la información se obtuvo con restricciones. Se localizó información de los enviados y recibidos por algunos niveles y departamentos. Es el caso de Administración, Contabilidad, Informática y Sistemas, dos niveles. También se pudo obtener información del número de memos enviados por Dirección Académica a las diferentes instancias del colegio. Un cuadro de doble entrada sirvió como registro de esta información.

Los memorándums fueron seleccionados como elemento de información puesto que dicen de alguna manera, acerca de las formas de comunicación entre los diferentes órganos.

e. Informes de Resultados de Evaluación de desempeño .- Asimismo, ha sido de utilidad los resultados de la evaluación del desempeño de las jefaturas según los subordinados, con respecto al trabajo realizado en el 2001. Esta encuesta fue aplicada a 56 personas por el departamento de Psicología del Centro Educativo. En esta encuesta se señalan las competencias y habilidades gerenciales del equipo directivo.

1.3.2 El Cuestionario

El cuestionario elaborado ha respondido a la necesidad de conocer desde el punto de vista de los personajes involucrados, los elementos de planificación de la institución educativa (prioridades) a la que pertenecen. Asimismo, incluyó items que responden al objetivo de estudio sobre análisis de la relación existente entre los órganos de la estructura organizativa y especialmente entre los miembros de la institución con alguna función de dirección. El cuestionario tuvo dos partes. La primera

con dos secciones sobre el tema de planificación y la segunda parte correspondiente a organización de funciones.

Se aplicó el cuestionario al personal de la institución con alguna función de dirección. De un total de 9 personas se obtuvo datos de 6 entre personal correspondiente al área administrativa (3 personas) y al área docente (3 personas). Esta ha sido una autoaplicación por la dificultad de tiempo que los encuestados manifestaban. A pesar de ser reducido el número de encuestados directivos, los datos obtenidos son un índice de lo que ocurre en este nivel de mando.

En la elaboración del cuestionario, se utilizó para algunos de los ítems de preguntas abiertas, ítems que se encontraron en cuestionarios aplicados en el Centro Educativo en el año 1997. Como sobre los referidos ítems no se halló pruebas de su validación, entonces todo el documento debió ser validado.

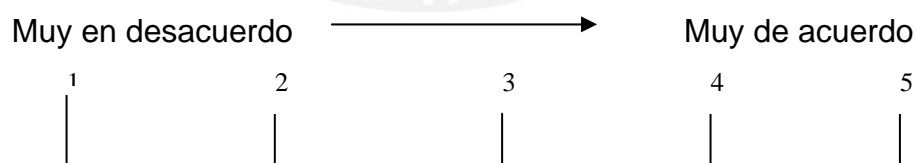
Esta validación incluyó dos partes : la aplicación de un piloto a una persona del Centro Educativo y la revisión del asesor de tesis. El asesor revisó y aprobó en primera instancia los ítems que incluye el cuestionario. Con esta aprobación se hizo la aplicación en dos miembros de la institución, uno del área académica y otra del área administrativa.

En la aplicación del piloto, y por comentarios con los encuestados, se encontró en lo que se refiere al Plan del Centro que algunos ítems, en número de seis duplicaban información al referirse al mismo aspecto, pero que sin embargo, requerían al mismo tiempo mayor explicitación. Esto llevaba a confusión o a la necesidad de precisiones como lo manifestaron los encuestados. Uno de los encuestados consideró la posibilidad de hacer más agudas, directas las interrogantes.

También se observó que la escala de valoración debería estar continuamente presente para el encuestado como una cuestión de formato. Además, se encontró coincidencias en las respuestas de los encuestados a algunas de las interrogantes.

Todo lo hallado, y en conversación con el asesor, suscitó la modificación de la primera parte de los ítems sobre el Plan del Centro, y variación en el lugar de su presentación. De esta forma, sería de mejor comprensión para los encuestados. Se ubicaron los ítems de esta primera parte según rubros característicos : realismo, adaptación al entorno, complejidad, viabilidad, concreción, inclusión. Cada ítem aparece en esta sección, con un rango de respuestas. Asimismo, preguntas de la segunda parte fueron eliminadas para incluirlas en una sola sección.

De esta forma, se logró obtener un nuevo cuestionario. El cuestionario tuvo dos partes divididas en secciones. La primera parte incluyó dos secciones. La primera sección tuvo 6 ítems de respuesta múltiple. En la segunda sección los diez ítems planteados eran enunciados afirmativos que debían ser respondidos de acuerdo a una escala de apreciación con valores del 1 al 5. Estos valores iban en un intervalo de menos a más,



La segunda parte del cuestionario incluyó preguntas abiertas sobre organización (cuatro preguntas) , procedimientos (1 pregunta) y funciones (2 preguntas). La versión completa del cuestionario está en la sección Anexos. Los datos fueron tabulados en una hoja de cálculo para luego ser interpretados.

1.3.3 Observación participante

Formar parte de la institución ha permitido tener una posición privilegiada en la observación de los sucesos que acontecen en una institución educativa. Sin embargo, ha exigido de parte del observador la capacidad para aislar elementos subjetivos de sus observaciones. A veces esto último puede hacer dudar de su validez.

Los estudios por observación, según Cohen (2002) son superiores a los experimentos y encuestas cuando los datos que se están recopilando son sobre un comportamiento no verbal. Además, dice que el investigador observador discierne un comportamiento corriente según se produce y es capaz de tomar las notas apropiadas acerca de rasgos destacados. Por último, los estudios por observación son menos reactivos que otros tipos de métodos de recogida de datos. El observador debe contar con un registro para realizar sus observaciones.

En el caso de esta investigación, para poder registrar los incidentes críticos que ocurren en reuniones anuales de planificación y evaluación del equipo se trabajó un Diario de Campo .

Esta observación se ha realizado con el propósito de conocer desde otra perspectiva las áreas de responsabilidad y autonomía de los diferentes órganos, además observar la coherencia de los objetivos de los mandos medios y directivos y el ajuste del programa de acuerdo a la evaluación del cumplimiento de metas.

2. TRATAMIENTO DE LOS DATOS

Los datos obtenidos se analizaron mediante procedimientos cualitativos. El análisis de contenido fue utilizado para los datos provenientes de las actas. Puesto que se extrajo el contenido específico

referidos a los acuerdos. Para ello, se tuvo que hacer una selección de los documentos, es decir de las actas, determinar las categorías para hacer la codificación (acuerdos académicos, acuerdos extraacadémicos), elegir la estrategia de muestreo y luego analizar los datos.

El análisis documental tuvo como objetivo analizar documentos donde se plasman aspectos organizativos y pedagógicos del centro. Esto es el plan del Centro, el proyecto educativo y los documentos de comunicación interna. Asimismo se analizaron los registros acumulados de las observaciones realizadas en las reuniones anuales de planificación para establecer características principales.

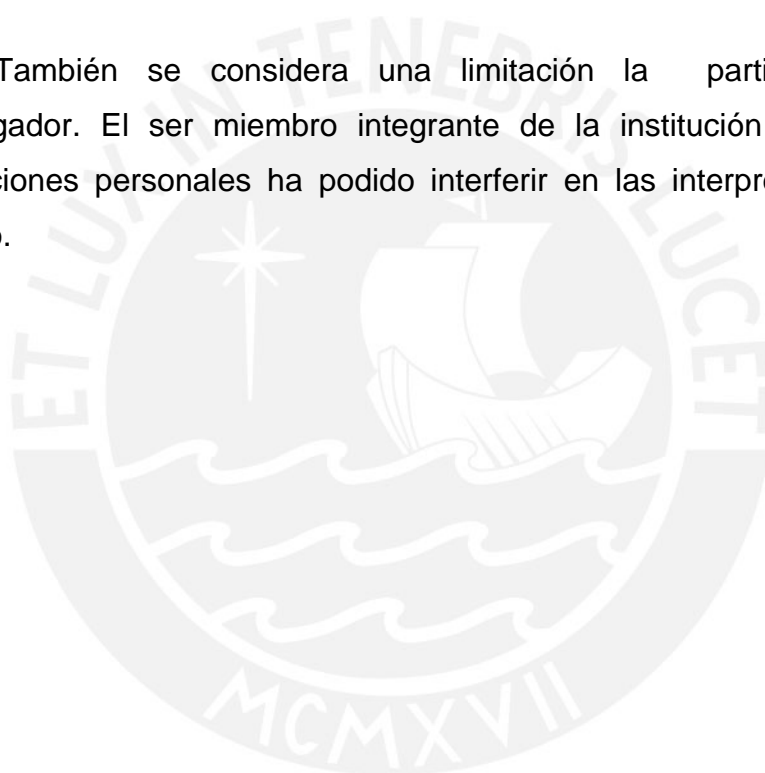
Los resultados de la primera parte del cuestionario aplicado se cuantificaron, para poder hacer un análisis cualitativo de los mismos posteriormente. Este análisis se refirió a las características del plan y a las funciones de la organización. Para la segunda parte del cuestionario se aplicaron procedimientos cualitativos debido a que estaba constituido por ítems de preguntas abiertas.

Por último, se hizo una triangulación entre los datos obtenidos del análisis documental, el análisis de contenido, los cuestionarios aplicados y la observación. La técnica de triangulación es útil para abordar el estudio de caso. Como lo dice Yin (1994 :92) el uso de múltiples recursos en los estudios de casos permite al investigador conseguir un rango amplio de asuntos históricos, actitudinales y conductuales. Sin embargo, lo más importante es el desarrollo de líneas de indagación convergente, es decir un proceso de triangulación. Cualquier hallazgo o conclusión en un estudio de caso es más convincente y preciso si se basa en diferentes recursos de información.

3. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación presenta algunas limitaciones para ser consideradas. Una primera limitación está en la misma recolección de datos puesto que., algunos datos históricos, como las actas de reuniones, no fueron halladas en su totalidad en los años estudiados. Además han sido encontrados datos que por respeto a la privacidad de la institución no pueden darse a conocer en su totalidad.

También se considera una limitación la participación del investigador. El ser miembro integrante de la institución con propias valoraciones personales ha podido interferir en las interpretaciones del estudio.



TERCERA PARTE

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE ESTUDIO

Esta parte presenta y analiza los datos recolectados, teniendo en cuenta los objetivos de estudio. Está dividida en tres secciones. La primera y segunda sección se refieren en extenso a los lineamientos de planificación del Centro Educativo y a la interrelación entre órganos, a través de las variables estudiadas. Además, dentro de la visión global que fundamenta esta investigación, se plantean algunas relaciones entre el diseño organizacional y la propuesta curricular del Centro. Para finalizar se presenta el Perfil de los procesos de planificación y organización que se suceden en el centro.

1. LINEAMIENTOS DE PLANIFICACIÓN

A partir del análisis de los diversos datos obtenidos de las fuentes se ha tratado de describir los elementos que juegan un papel importante en la planificación de una institución educativa, según el objetivo general de esta investigación. Se han trabajado las variables planificación de actividades, coordinación y evaluación del plan.

1.1. Los elementos del planeamiento estratégico y la planificación del Centro Educativo.

Formar parte del Centro Educativo, a lo largo de varios años ha permitido observar los cambios de rumbo en las formas de planificación y de la misma concepción del Centro. De una visión fragmentada del Centro Educativo, aspectos académicos desvinculados de lo organizativo-administrativos, se pasó a una visión global e integradora. Como

resultado están de ejemplo, los planes del 2001 y el 2002 y subsiguientes que muestran las nuevas tendencias resultado no de una moda sino fruto de las exigencias y circunstancias presentes y futuras del Centro Educativo y el contexto en el que se ubica.

Planificar es una actividad común en el Centro Educativo, especialmente a inicios del año. La planificación se da en todo nivel del centro. Como herramienta de planificación se usa los elementos del planeamiento estratégico. Así, el plan estratégico no es responsabilidad única de los órganos administrativos de la institución, sino también del área pedagógica que gestiona la propuesta curricular. Esta herramienta adquiere sus particularidades en la institución educativa, como se analizará a continuación.

a. Definición de la misión y visión del Centro Educativo.

En concordancia con lo que diversos autores plantean en planeamiento estratégico, que antes de definir la estrategia, es necesario declarar la misión y la visión y realizar el diagnóstico estratégico de la institución, el Centro Educativo se ha preocupado en determinar tanto la misión y la visión como de hacer el análisis del ambiente interno y externo del Centro. El Centro educativo cuenta con la declaración de la misión y visión de la institución en documentos escritos.

Por otro lado, es hasta la definición de objetivos y establecimiento de metas que hay un seguimiento casi directo con lo que dice la teoría sobre planeamiento estratégico.

b. Estrategias

En la teoría del Planeamiento estratégico se destaca la necesidad de establecer la estrategia o estrategias. Almeida (2001) como Farro (2002) y Tachizawa (2001) afirman que la institución puede tener un

conjunto de estrategias que se relacionen entre si. Esto no es claramente establecido en el Centro educativo. Si se da el análisis y selección de estrategias queda mas bien solamente en discusiones, no hay un documento escrito. Los ejemplos que muestran los autores sobre estrategias, parecen ser algunas de las metas que se han establecido en el Centro Educativo. De ahí pueden venir algunas de las dificultades que se le han presentado a los miembros del Centro Educativo al elaborar el plan.

Las dificultades en este sentido son por lo general de orden conceptual para definir qué es lo que se quiere, qué y cómo hacer para lograrlo. Sin embargo, también es posible como lo hacen otros autores llamar a la estrategia, meta. El Centro Educativo establece metas en su Plan Estratégico.

Según Farro (2002), quien plantea una forma de aplicación del Planeamiento Estratégico en Centros educativos, es a partir de las estrategias mencionadas, que se diseña proyectos estratégicos, los que luego se convierten en planes operativos anuales. Otros autores lo resumen en el planteamiento de acciones estratégicas.

c. Objetivos

El plan estratégico del Centro abarca el periodo 2000 al 2005. La misión y visión global del Centro educativo se plasma en un plan que plantea objetivos orientados a asuntos académicos propiamente dichos (como por ejemplo, “Establecer el uso del inglés como segundo idioma”) y otros a aspectos de administración – organización (como por ejemplo, “Contar con una infraestructura adecuada considerando los avances del proyecto” o “Ampliar la cobertura educativa, brindando un servicio efectivo, seguro y de calidad”). Claro está que a veces unos involucran a otros. Definir en un objetivo donde está la mayor incidencia si en lo académico o en lo organizativo, es la cuestión.

d. Niveles de planeación a partir de objetivos.

Así como existe un plan estratégico a nivel de Centro Educativo, en todos los niveles y departamentos se planifica a partir de los objetivos y metas trazadas en el Plan Estratégico y especificadas en el Plan Anual del Centro. Cada nivel y departamento tiene la responsabilidad y obligación de elaborar un plan operativo (llamado táctico) a partir del Plan Anual del Centro.

Destacamos que desde el Plan Estratégico hasta los planes tácticos de los niveles, se trabaja aspectos de la propuesta curricular, como el mejoramiento de determinadas áreas curriculares, mejoras en la aplicación del modelo didáctico. Este proceso de pensar juntos tanto directivos, profesores, personal administrativo permite que el plan por lo menos en forma escrita se trabaje en conjunto para ello.

1.1.1. Características del Plan del Centro

En la metodología de trabajo del Planeamiento Estratégico se considera necesario contrastar la misión de la institución con su actuación, analizar la estrategia vigente y analizar los aspectos internos a lo largo de la planificación. En la investigación se han encontrado datos interesantes referente a características como realismo, adaptación, viabilidad y complejidad que permiten tener una visión general de lo que representa el plan en el Centro.

La capacidad de adaptación del plan a las nuevas circunstancias, se presenta al observar las metas establecidas en el año 2001 y compararlas frente a las del 2002. Después de una revisión realizada al finalizar el año 2001, las metas se modifican, algunas se eliminan, otras pasan al rubro de actividades, y hay las que por su contenido, son incorporadas a metas ya existentes. De esta manera, se depuran metas y se van haciendo más claras para el año siguiente, de forma

tal que al final del periodo establecido de 3 –4 años se pueda obtener y evaluar resultados de la forma más precisa posible.

Por otro lado, en la revisión de objetivos estratégicos encontramos que de año a año el número varía. En el 2001 fueron 19 objetivos y en el 2002 fueron 14, como se aprecia en el Cuadro No. 2. El número variable de objetivos de año en año es importante en la medida que refleja y responde a una evaluación de lo ejecutado anualmente. Se debe entender que aplicar el planeamiento estratégico en la institución ha sido y es una experiencia de aprendizaje constante. Los errores y las dificultades halladas en un año, son consideradas en la planeación del año siguiente. Las modificaciones realizadas en objetivos y metas puede ser riesgosas en cuanto se puede perder de vista el objetivo o trabajar en una meta para luego eliminarla. Con lo cual se estaría desperdiciando esfuerzos que se hubieran destinado mejor, con una mejor definición.

Cuadro No.02

Objetivos y Metas 2001 – 2002

Año	Objetivos	Metas			Actividades	Logros
		Organizativa	Pedagógica	Total		
2001	19	22	19	41	441	595
2002	14	10	21	31	396	350

Hay otras características que los miembros del equipo directivo de la institución destacaron sobre el plan del Centro en el cuestionario que se les aplicó. Reconocen los encuestados el **realismo** del plan en un 100%.

En cuanto a su **viabilidad**, el 100% cree que el plan puede ser ejecutado con correcciones parciales no significativas. Es decir puede ser aplicado sin grandes variaciones ni dificultades.

Sin embargo, en lo que se refiere a **complejidad** los encuestados en un 80% piensan que el plan es muy complejo. Esto seguramente es el reflejo del número grande de metas y actividades que se exigen realizar. Lo que coincide al preguntar sobre la **amplitud** del plan, puesto que todos los encuestados coinciden en declarar que el plan es amplio en los objetivos y metas que considera.

1.1.1.1. Definición de metas a partir de objetivos

Los objetivos se formulan en base a la misión y visión del colegio que es revisada anualmente. Por lo tanto, los objetivos a veces sufren algunas variantes, de redacción mas no de contenido.

De los objetivos se han desprendido las **metas**. Las metas son entendidas como una derivación de los objetivos, operacionalmente deben ser más específicas que los objetivos. Estas metas luego, se trabajan desde cada nivel y departamento de la institución en cada plan particular. Así lo muestran los informes de la ejecución de planes de cada nivel y departamento de los años estudiados. En dichos informes se observa que se han establecido actividades para dichas metas en la medida de sus atribuciones y capacidades. Así como los objetivos se refieren a aspectos pedagógicos y otros a aspectos de organización, las metas que se establecen se refieren a ambos aspectos.

1.1.1.2 Criterios para establecer metas. Amplitud y Complejidad en el plan

Elaborar un plan de este tipo es una tarea ardua al principio. Demasiadas metas, demasiadas actividades para cada meta. Resultado

un plan complejo, con mucha voluntad de hacer pero que puede perderse en ello. Así lo confirman la opinión de los encuestados que según resultados del cuestionario (vistos anteriormente) creen que el plan es complejo, pero que al mismo tiempo creen que el plan se puede llevar a cabo, siempre y cuando se realicen algunas modificaciones parciales.

El plan 2001 muestra que se plantearon 41 metas. El siguiente año 2002, con las modificaciones hechas las metas llegan a un número de 31 (cuadro No.2). A pesar de la reducción, es notorio que es un plan ambicioso. Más aún si los responsables de la ejecución del mismo se repiten en muchas de las metas. Así lo manifiestan los encuestados, en el ítem referido a la amplitud del plan, al indicar en un 100% que el plan es amplio. Todos los miembros de la institución se dan cuenta de ello, pero en el momento de planificar, como se ha registrado en la reunión anual de planificación, se cree que todo es prioritario y nada se puede dejar de considerar.

La teoría señala que las metas son resultados mensurables para ser alcanzados en fechas preestablecidas. Es común encontrar en diversos autores afirmar que en una meta el aspecto cuantitativo tiene la mayor importancia. En el plan del Centro Educativo encontramos que las metas no llegan en el 90 % de los casos a incluir aspectos cuantitativos. Esto se vuelve una dificultad cuando se ha querido determinar el logro de la meta, situación que se verá con detenimiento en la variable sobre evaluación. Solamente en algunas metas se ha logrado crear una unidad de comparación para poder realizar una mejor medición.

La definición de metas, aún es difícil de realizar incluso para docentes acostumbrados a planificar. Esto aparece en el plan al encontrar metas definidas de forma muy general dando la impresión que son unos objetivos más. Por ejemplo : “ Tomar conciencia que nuestro trabajo

proyecta imagen institucional” u otro “Establecer programas de participación”.

También puede tratar de involucrarse varias tareas en una misma meta usando los términos de Planificar, ejecutar y evaluar la currícula. Otros ejemplos de metas se pueden encontrar en los anexos. Por último, llega a suceder que la meta no se precisa como tal, sino como una actividad, una acción. Es el caso por ejemplo de “Impulsar el desarrollo de las áreas de Lenguaje y Ciencias” o “Analizar la filosofía, misión y visión del Colegio”.

Una equivocada definición de metas, también puede errar el camino. Aún así, la experiencia del Centro expresa que es mejor hacer el intento de trazar la meta que dejar de hacerlo. A veces uno puede no darse cuenta en primera instancia que la meta establecida no es la mejor para la institución, pero si se analiza a la luz de determinar los indicadores de logros, ayuda a definirla mejor.

Cabe anotar que los niveles y departamentos no incluyen en su planes, algunas de las metas del plan estratégico del Centro. Como resultado del análisis de las metas en todos los planes, se encontró que algunas no fueron incluídas en ningún plan y otras consideradas en la mayoría de los planes. Esto ocurrió tanto en el plan del año 2001 como en el del 2002. Las no incluídas se refieren a aspectos de administración y organización (distribución de recursos humanos, mejorar plan de mantenimiento, establecer manual de inducción, establecer ámbitos de competencia). Las metas que se encuentran con frecuencia en los nueve informes revisados son referidas a la formación académica y valores de los alumnos.

1.2. PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

En la revisión de los planes propios de cada nivel y departamento, se presentan actividades diversas correspondientes a las metas planteadas en el plan estratégico, algunas de las actividades presentadas en un departamento llegan a ser similares a las de otro, y otras son particulares al ámbito donde se ejecuta el plan. Reuniendo todas esas actividades en el plan del 2001, se llega a un total de 441 y en el 2002 suman 396 como se ha señalado previamente (Ver cuadro No.2). Se encontró que han habido metas que no fueron tomados en cuenta en los planes de ningún departamento y nivel. Esto puede deberse a que la meta no está especificada o que los niveles creen que el alcance de la meta es mayor del propuesto y no se tiene mucha opción de hacer algo.

En el gráfico No 6 acerca del año 2001 y en el gráfico No. 7 del 2002 se puede apreciar la relación entre número de actividades y metas. Además se debe destacar que en el 2001 son tres metas las que presentan el mayor número de actividades. (Ver cuadro No. 3). Estas metas en conjunto tienen el 24.9% del total de actividades. Las tres metas se refieren al aspecto pedagógico, más precisamente tienen una relación directa a la propuesta curricular.

Cuadro No. 3

Metas con el mayor número de actividades – Año 2001

METAS		# Actividades	%
1.1	Planificar, ejecutar y evaluar la currícula de estudios de acuerdo a los fines y modelo educativo	26	6.40
1.3	Impulsar el desarrollo de las áreas de lenguaje y ciencias	30	7.4
1.7	Propiciar el desarrollo de hábitos, actitudes y valores	54	13.3

Gráfico No.6

Actividades por metas

Año 2001

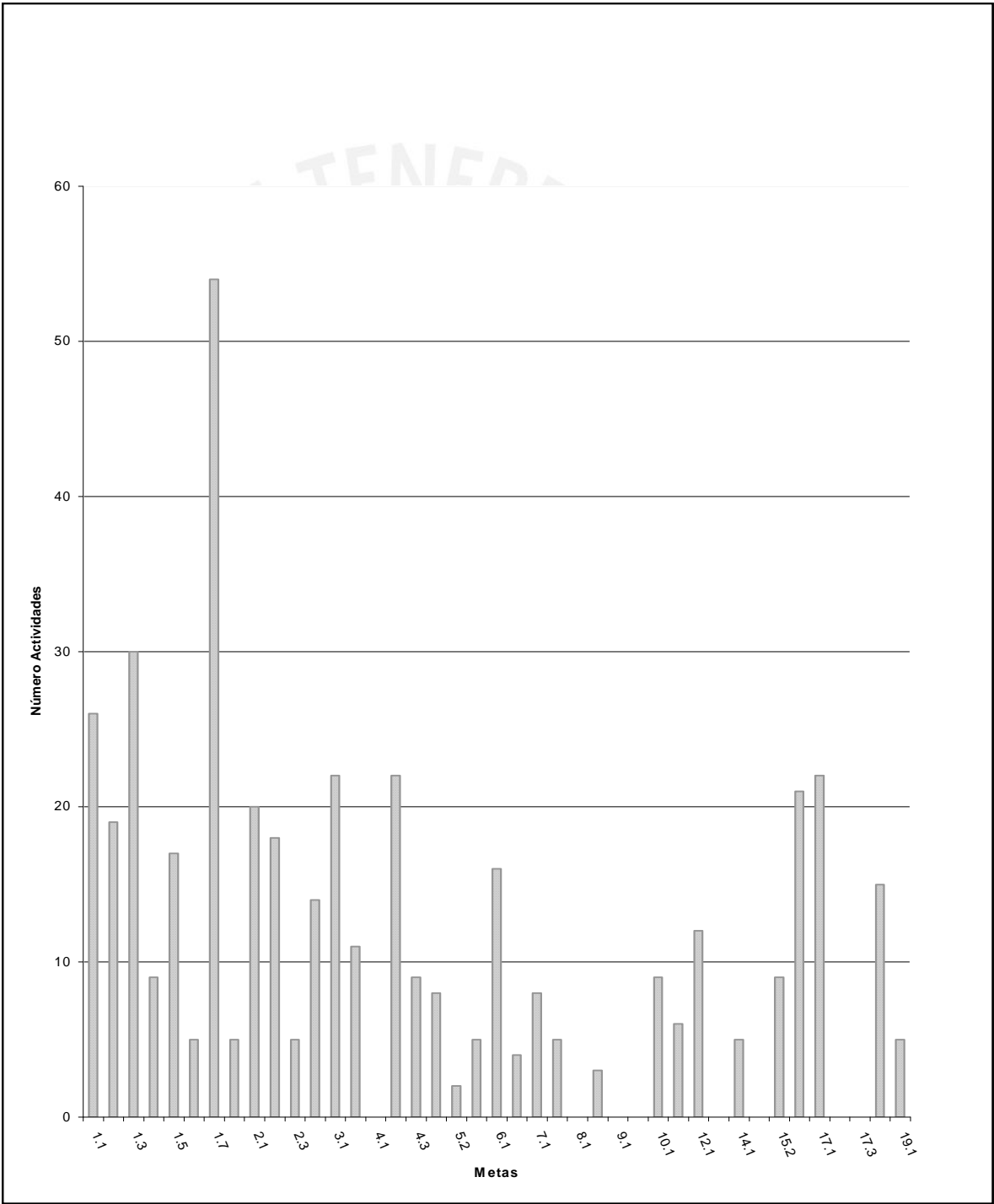
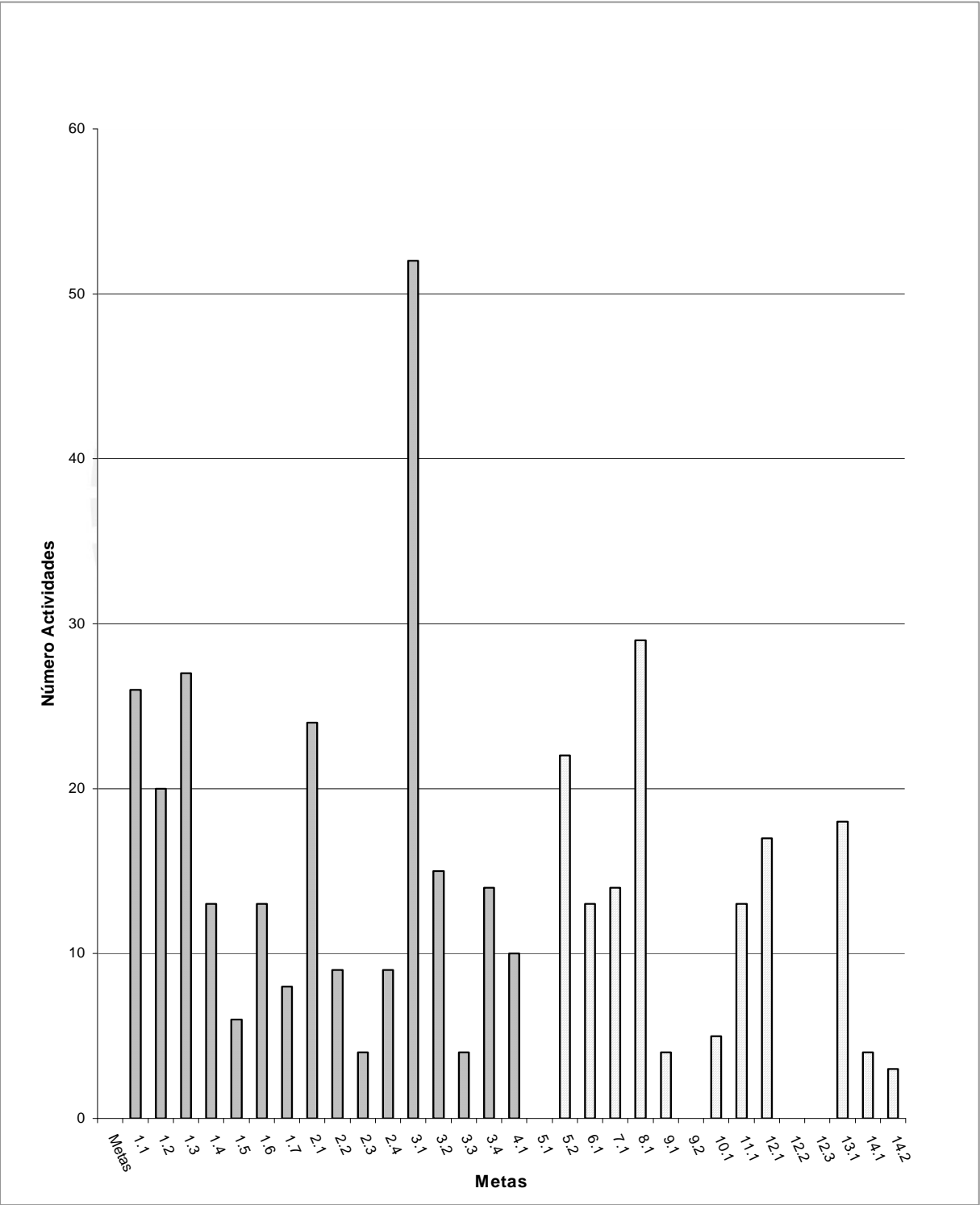


Gráfico No. 7

Actividades por Metas

Año 2002



En el 2002 ocurre algo similar, las metas con mayor número de actividades son las referidas a metas del aspecto pedagógica, como se aprecia en el cuadro No 4. En conjunto ellas representan el 26.5% de actividades. Sin embargo, aparece una meta (*Elevar el posicionamiento del Colegio en el mercado de servicios educativos*), correspondiente al aspecto organizativo con un porcentaje semejante al de las otras metas, representando el 7.3 % del conjunto de actividades. A pesar de este detalle, el Centro educativo muestra que aún usando una técnica administrativa como el planeamiento estratégico, no deja de focalizar su trabajo en lo pedagógico.

Cuadro No.4

Metas con mayor número de actividades – Año 2002

METAS		# Actividades	%
3.1	Propiciar el desarrollo de hábitos, actitudes y valores	52	13.1
1.3	Impulsar el desarrollo de las áreas de lenguaje, ciencia y matemáticas.	27	6.8
1.1	Desarrollar la currícula de estudios de acuerdo a los principios, fines y valores y al modelo educativo.	26	6.5

Ahora bien, una porción de las actividades señaladas en los planes tácticos de cada nivel y departamento son colocadas en el calendario escolar. Otras no aparecen por decisión del nivel o departamento, y en otros casos por decisión de la dirección. Aparecen aquellas que pueden afectar lo organizacional o en otros casos la tarea pedagógica de otros niveles y departamentos o a la institución en general. Se ha encontrado que hay actividades que aparecen en el camino como participaciones en seminarios, eventos culturales, homenajes que se incluyen aumentando el número de actividades, y otras que en el transcurso del año son postergadas. El hecho de aumentar actividades o de postergar actividades puede significar que el uso de los elementos del

planeamiento estratégico por parte de los miembros del Centro educativo aún no es totalmente eficiente en el mejor uso de los recursos o está siendo errado.

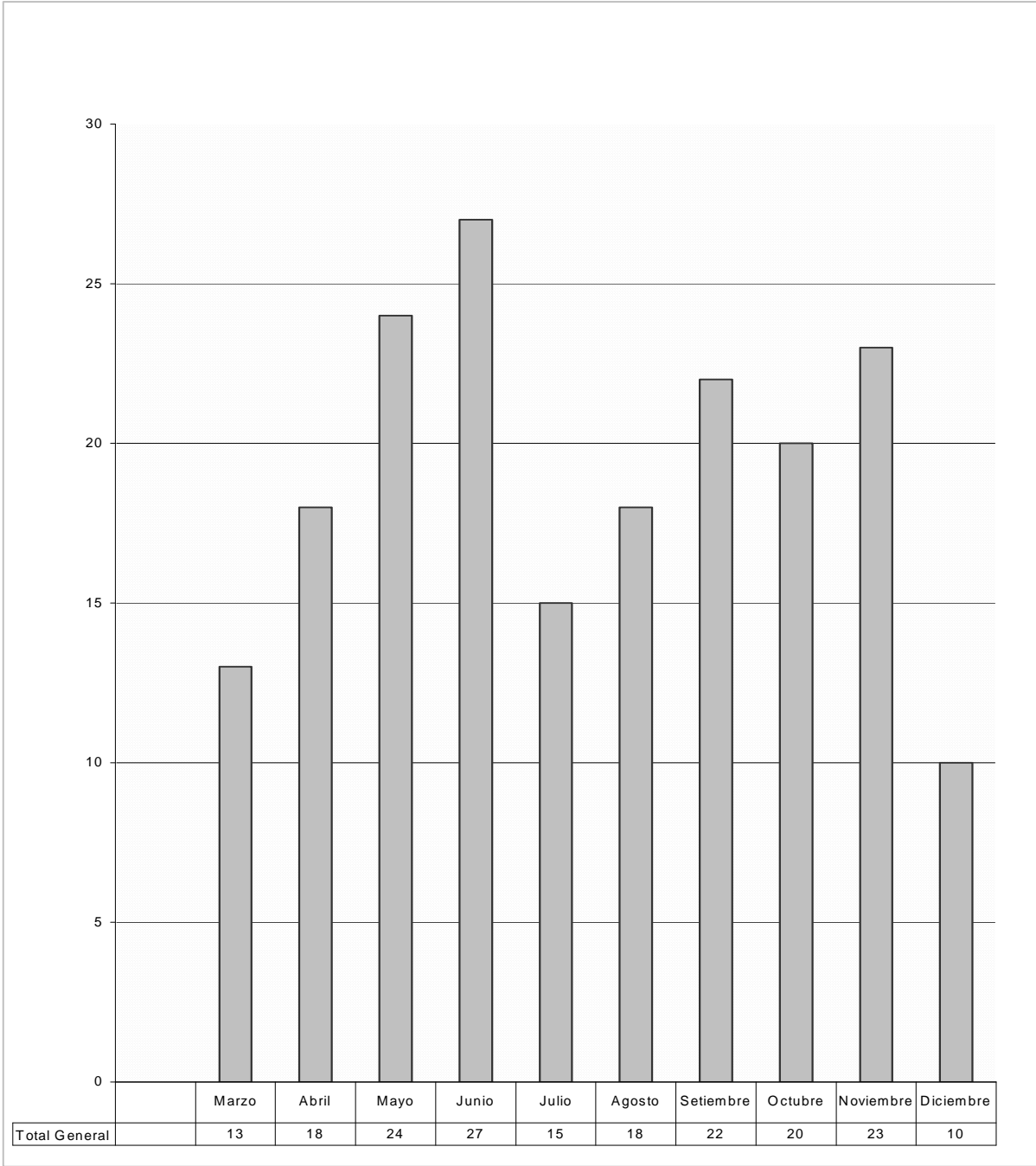
Función del Calendario en el Planeamiento Estratégico del Centro.- La función del Calendario es la de distribuir en el año las diferentes actividades a realizar . Supone el propósito de ordenar y coordinar las actividades de los planes tácticos entre si.

El calendario del Centro educativo del año 2001 presenta a partir del mes de marzo hasta noviembre un total de 190 actividades. De este total, un 79% corresponden a actividades pedagógicas, y el 21% a actividades extrapedagógicas. En las actividades pedagógicas se ha tomado en cuenta las actividades dentro y fuera del horario escolar.

Acerca de la cantidad de actividades en el calendario 2001, encontramos meses con mayor concentración como se aprecia en el **gráfico No 8**. Los meses de mayo, junio, setiembre y noviembre tienen un promedio similar de cantidad de actividades. En estos meses se concentran la mayor cantidad de actividades del año. Al observar el mes de junio apreciaremos que se han dado 27 actividades. Estas actividades repartidas en las cuatro semanas, significan aproximadamente un promedio de 6 actividades semanales.

El mismo gráfico muestra el mes que tuvo menor concentración de actividades (el último mes del año), con un promedio semanal de 3 actividades. La mayor incidencia de actividades en un mes que en otro puede deberse a causas diferentes . Mayo es el mes en el que finaliza un bimestre y se entregan notas, y además se incluyen actividades que antes no se llegaron a hacer. Setiembre es el mes de aniversario del colegio, y noviembre reúne a las actividades de fin de año. Lo problemático está cuando en un mes se concentran 27 actividades que afectan a toda la

Gráfico No. 8
Cantidad de Actividades según calendario
Año 2001



institución. Estas actividades repartidas en las cuatro semanas, significan aproximadamente un promedio de seis actividades semanales, si no es que resultan un grupo de ellas concentradas en uno o dos días.

Si se analiza el mes de setiembre, mes de aniversario de colegio, se le aprecia con un número elevado de actividades. Tiene la mitad de sus actividades en el grupo de extraacadémicas, fuera del horario de clases.

Esta situación se refleja y coincide con el elevado número de acuerdos en el rubro extraacadémicos de las actas de reuniones de coordinación. Lo que significa que el personal docente y administrativo ha estado involucrado en otro tipo de tareas además de las funciones propias referidas a sus cargos.

Como se aprecia en los documentos analizados, el Centro educativo tiene un elevado número de actividades. Esta se ha vuelto la característica del centro y al mismo tiempo un problema para resolver. Cada año se hace el propósito de reducir el número de actividades pero no es así.

Esto puede implicar otras situaciones como la de improvisar, actuar de prisa, sobrecarga para algunos miembros de la institución, dificultad para cumplir en la fecha indicada. Se olvida que cada actividad requiere una serie de tareas para realizarse, y lo que sucede es que se realizan tareas simultáneamente para actividades diferentes. Hay una gran cantidad de actividades que luego, distribuidas en el año resultan ser difíciles de cumplir a cabalidad.

En el Plan del Centro hemos visto que el gran número de actividades está recayendo en lo pedagógico (ver Cuadro No. 2). En el calendario también se presentan con mayor frecuencia actividades referidas a lo pedagógico, esto sin contar las propias actividades de aula,

las cuales no aparecen en el calendario. Esto es positivo, pues es la esencia de un Centro Educativo, sin embargo, habría sin duda que reflexionar si todas aquellas actividades aunque pedagógicas promueven y permiten la realización concreta de los principios del modelo educativo . El haberse planteado actividades para metas que responden a la misión y visión del Centro, no debería cuestionar su importancia. Sin embargo, el hecho que el calendario aún no conjuga totalmente con el plan, hace necesario un análisis específico por actividad que permitiría confirmar o no la inclusión de estas u otras actividades.

Asimismo, no puede olvidarse que poner en ejecución actividades de orden académico, significa cuidar detalles de orden organizativo. De alguna manera, las reuniones donde se expresa o reporta la ejecución progresiva de las metas hacen notar esta relación, que a veces resulta estrecha. En las actas de reuniones de coordinación , por ejemplo, se presentan acuerdos relativos a actividades académicas, con detalles organizativos. Es el caso, de acuerdos sobre ceremonias cívicas en las que se establece la hora de realización, la forma de participación y los asistentes a dichas ceremonias.

Además, según se observa en reuniones y en documentos, aún falta aprender desde el personal jerárquico a priorizar lo importante. Un elemento que puede estar influyendo indirectamente en esta cantidad de actividades es la tradición. El hecho de ser un Centro educativo de larga historia y con una tradición importante hace que no se pueda dejar de lado actividades tradicionales y que no se pueda olvidar de todo el sistema de relaciones que se ha tejido a través de esa historia (exalumnos, amigos,) . Por lo demás, se debe anotar que las acciones académicas están influídas por elementos administrativos y a su vez los elementos administrativos influyen en las acciones o decisiones académicas.

En este panorama, es necesario destacar la importancia de definir la estrategia que desea llevar a cabo la institución educativa para introducir el cambio, promover la innovación, su mejora, sin perder, simultáneamente de vista la misión y visión de la institución.

1.3. COORDINACIÓN : Procedimientos para la ejecución de las decisiones.

Según Gandin (2000) dentro lo que es el planeamiento, la participación del equipo tiene un papel importante. Ella es un medio para la eficiencia y para la eficacia. En la práctica, surge a partir de allí el problema de la coordinación de un grupo que planifica, el problema de la directividad o no de esa coordinación.

La coordinación en la institución presenta características especiales en lo que se refiere a la planificación de las actividades. Como hemos visto anteriormente el calendario de actividades no solamente es el resultado del Plan táctico sino de otros sucesos, tradiciones y exigencias que se van dando en el año.

En el registro de actividades del calendario se observa que no se prevén, en el tiempo, las tareas previas a realizarse para la ejecución de una determinada actividad. No se hacen cálculos aproximados de las tareas que puede implicar en la realización de una actividad e incluso la participación de un mismo personal en actividades cercanas. Por ello, es que se ha encontrado que en un mes puede haber un promedio de 19 actividades. La capacidad de coordinación entre los diversos recursos que implican estas actividades deciden el mayor o menor éxito de la actividad.

La coordinación de la planificación de las actividades de la institución se realizan en reuniones específicas destinadas para ello. En

dichas reuniones se llegan a establecer acuerdos que afectan al Centro Educativo. El acuerdo significa haber tomado una decisión.

1.3.1. Acuerdos y toma de decisiones

En las reuniones semanales llamadas de Coordinación, los temas de agenda son propuestos por la dirección. Los temas son para informar lo realizado, lo que se está planificando para las próximas semanas, para tomar decisiones y establecer acuerdos. En estas reuniones participan los coordinadores de los cuatro niveles académicos, y los coordinadores de dos departamentos principales, además de la dirección. Las decisiones que afectan a la institución se toman con la participación e intervención de dichos representantes. Luego, cada nivel tiene sus propias reuniones con su personal en las que se hace llegar los acuerdos y se trata la problemática particular.

La cultura del Centro Educativo juega un papel importante cuando se trata de implementar algunas propuestas de cambio o alguna actividad importante. Es a este nivel y situaciones donde se observa su influencia. Quizás, en otro nivel de investigación se podría evaluar el nivel de esta influencia.

Los acuerdos, que aparecen en las actas semanalmente, expresan el énfasis en aspectos académicos o aspectos organizativos. El registro de acuerdos se ha basado en una clasificación de tres rubros : académicos, extraacadémicos y otros.

Lo académico se considera a las actividades desarrolladas por los alumnos dentro del horario de clases y que son parte del desarrollo de la programación curricular. También se incluye aquí la formación y capacitación de los profesores, en tanto que la formación de los docentes redundará en el trabajo con los alumnos.

Lo llamado **extraacadémico** se refiere actividades en las que hay participación de los alumnos, pero que no son de aula propiamente dichas. Se refieren por ejemplo, a la participación en campeonatos, festivales de arte, deportivos, cívicos. Son actividades fuera del horario de clases.

En el rubro **otros** se toma en cuenta situaciones en las que no hay relación directa con los alumnos. Se considera actividades de otros miembros del Centro Educativo como exalumnos, exprofesores. Se incluye aquí aspectos de organización.

Según los documentos revisados, en el año 2001, el porcentaje de acuerdos académicos fue menor que el de los extraacadémicos y del rubro Otros. Esto se observa en el cuadro No 5 donde aparecen el total de acuerdos en el 2001 y en el 2002. Esta variación en el 2001, puede deberse a que se cumplía un aniversario importante de la institución, y se tomaron decisiones que fueron más allá de lo propiamente pedagógico. Observando, el año 2000 encontramos similitudes con el 2002. Esto confirma la hipótesis de las causas de variaciones en el año 2001. Podría decirse que el 2001 fue un año de excepción en el Centro Educativo.

CUADRO No 05

Año	Acuerdos adoptados en reuniones de coordinación en Porcentajes.			TOTAL de acuerdos
	Académico	Extraacadém.	Otros	
2000	44.97%	23.67%	31.67%	169
2001	34.05%	41.20%	24.72%	267
2002	48.05%	22.08%	29.87%	231

La variedad de temas de agenda en una misma reunión o la repitencia de un mismo tema en varias reuniones son muestra de lo que

ocurre en dichas reuniones. A veces las discusiones se extienden más de lo previsto. En los registros de incidentes del año 2002, encontramos que se dedica un tiempo prolongado a discusiones sobre temas paralelos al tema central de discusión. Encontramos que reuniones planteadas para dos horas y media de duración, llegan a abarcar hasta sesenta minutos en un solo tema. Esto podría considerarse que es demasiado tiempo cuando existen otros temas a tratar.

Las reuniones de planificación registradas en los primeros meses del año 2002, se caracterizan por prolongarse debido a diálogos e intercambios sobre un mismo tema, que va desencadenando otros. Llegándose a desviarse del punto iniciado. El grado de formalización de la organización en estos niveles puede estar afectando la rapidez del proceso decisional como lo menciona Gómez Dacal (1996) o pudiera ser que los rasgos personales de quienes conforman el equipo que toma decisiones estén afectando las situaciones presentadas.

En un año escolar hay momentos en los que la coordinación de actividades, la toma de decisiones, y el establecer acuerdos son muy intensos e importantes en el trabajo del Centro Educativo. Así, encontramos observando los gráficos lineales No 9 del Año 2001 y el No 10 del Año 2002, que la mayor concentración de acuerdos está en los primeros meses del año escolar – marzo y abril -. Luego, éste baja a niveles regulares en el resto de los meses. Es al final del año en el que los acuerdos y la intensidad de las reuniones baja. Al fin de un año escolar se ejecutan las decisiones importantes que se tomaron anticipadamente, meses atrás. No es el momento para mayores discusiones puesto que las responsabilidades ya están distribuidas y conocidas por los miembros del Centro Educativo.

Por otro lado, encontramos registradas reuniones donde el tema central es la decisión de incorporación de nuevas actividades. En ellas se

Gráfico No.9
Acuerdos 2001

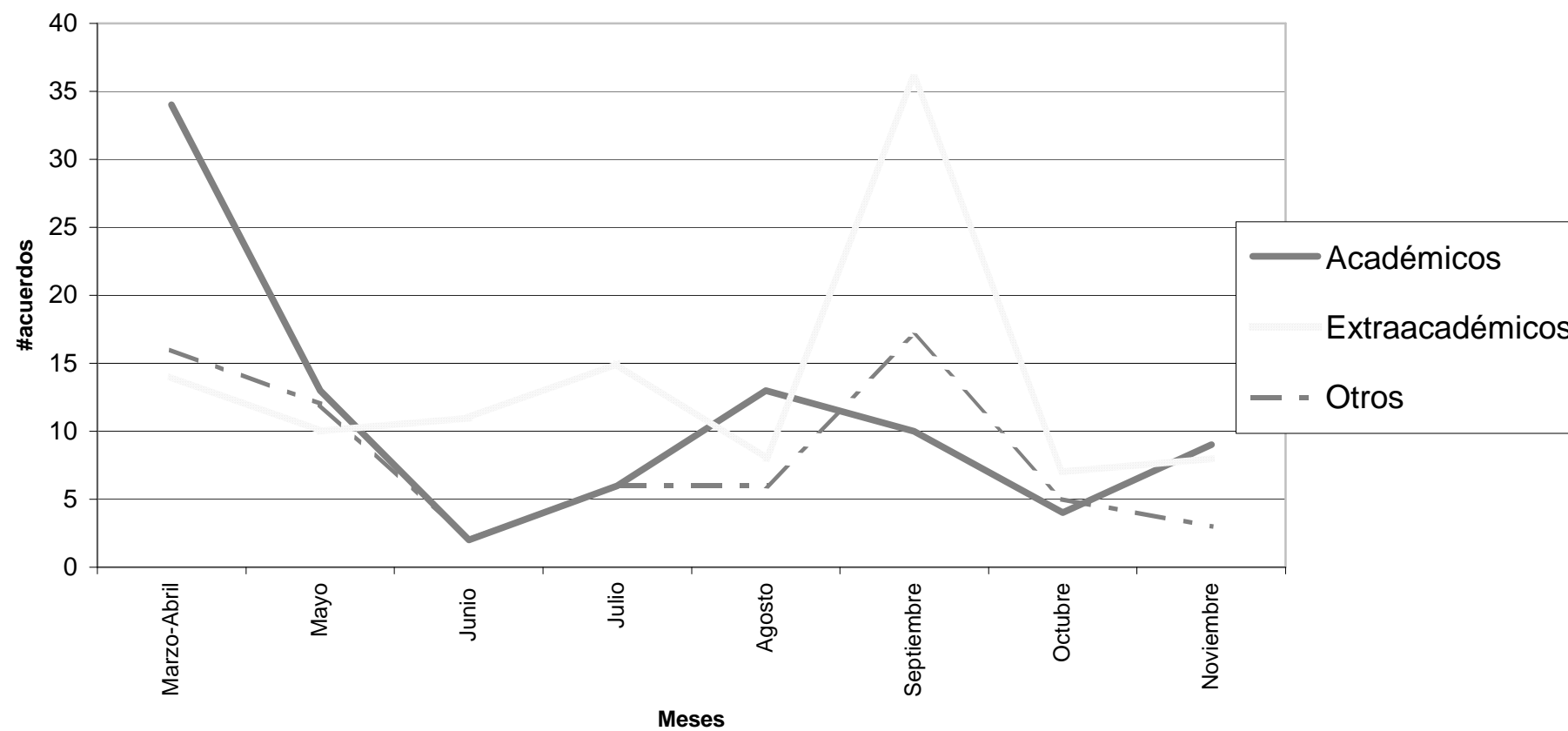
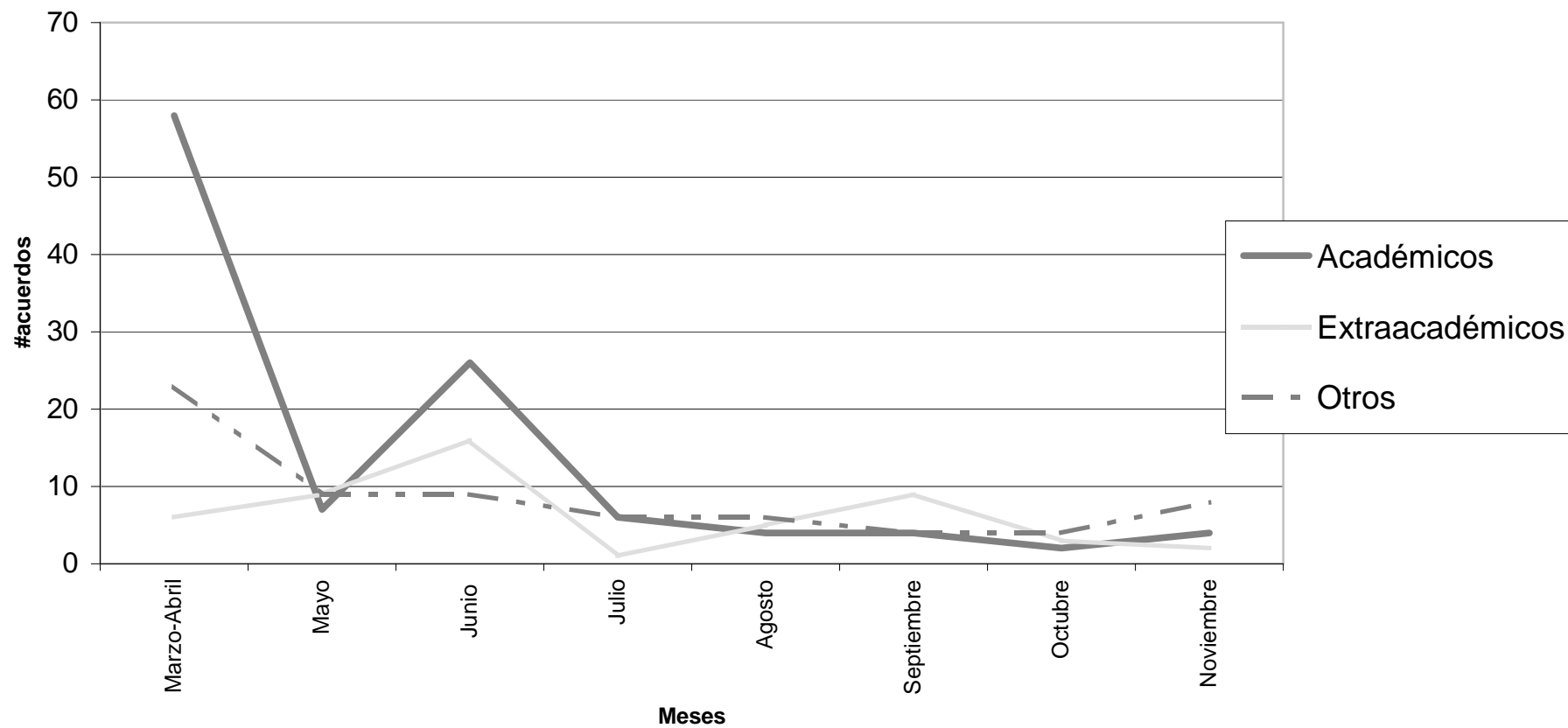


Gráfico No.10
Acuerdos 2002



encuentra como tema de discusión ubicar y encontrar fechas en el calendario para diferentes actividades. Las actividades sometidas a discusión son de orden extra académico, es decir, donde la participación de los alumnos es minoritaria.

Algunas actividades requieren mayores acuerdos que otras por la complejidad y la importancia que tienen para el Centro educativo. Por eso, no es posible establecer una correspondencia entre el registro de acuerdos de las actas y el registro de actividades en el calendario. Una actividad puede suponer la necesidad de una serie de coordinaciones, decisiones que otra actividad no necesariamente puede requerir.

Regularmente el Centro Educativo adopta el modelo participativo para la toma de decisiones, con lo cual se puede decir con San Fabián en Dominguez (1997) que lo que se practica es una toma de decisiones de tipo consultivo. El riesgo siempre está en promover una pseudoparticipación, con lo cual se puede generar desánimo y frustración de expectativas, como ha sucedido.

1.4. EVALUACIÓN : PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PLAN

Las metas anuales del Plan deben ir ejecutándose a lo largo del año. Es necesario entonces que haya un control y seguimiento de lo que está aconteciendo. El control de la realización del plan nos aconsejan los autores y la experiencia que debe ser periódica. La evaluación ayuda a la planificación.

En el Centro Educativo, las reuniones del personal jerárquico sirven teóricamente, para el control de los resultados que se van consiguiendo paulatinamente. Deberían ser eso, aunque no lo son totalmente.

Sin embargo, una vez al año, el grupo que tiene una función directiva tanto en el área académica como administrativa, se reúne en conjunto para evaluar lo ejecutado en los planes tácticos de cada uno en función del Plan Estratégico. El propósito, teóricamente, debiera ser presentar los logros de cada meta trabajada. Establecer los logros desde los planes ha tenido sus dificultades.

La definición que se encuentra registrada a nivel de institución data del año 96. En la reunión anual de planificación del equipo directivo de esa fecha, se contempló la definición de este término, concluyéndose que era el “Resultado completo alcanzado, orientado a obtener un objetivo en lo posible medible.”

Esta información sumada a la forma como se definieron en la práctica los logros en los informes del 2001, permiten concluir que en la institución un logro se refiere a un resultado positivo en la obtención de una meta.

En los informes de los planes ejecutados por cada nivel y departamento, los logros se definen en la práctica como resultados de la realización de una actividad. Aunque como luego, se pudo constatar parte de los logros planteados eran resultados parciales de la actividad, o pasos que se dieron para realizarla. En el plan 2001 hemos podido registrar, para este estudio, desde todos los niveles y departamentos la cantidad de 595 logros. Siendo el número mayor de logros por meta de 76.

Las metas que alcanzan el mayor número de logros tanto en el plan 2001 como en el 2002, son las que se refieren al aspecto pedagógico. Ver **Cuadro No. 6 y No. 7**. Esas metas son las mismas en ambos años:

- Impulsar el desarrollo de las áreas de lenguaje, ciencias y matemáticas...

- Propiciar el desarrollo de habilidades, actitudes y valores...
- Ejecutar la currícula de estudios...

Con lo cual, parece ser que el acento mayor de la institución está en esas tres metas, las cuales por otro lado, aún no están alcanzando los niveles esperados. Esto puede indicar desde el exterior que la estrategia o estrategias planteadas no son las correctas o que el objetivo o las metas son demasiado ambiciosas. También puede suponer que dichas metas se plantearon a más de un año, y que cada año se logra un porcentaje de la misma. Sin embargo, como esta información no es precisa en los documentos revisados, no es posible hacer ninguna afirmación.

Cuadro No. 06

Cantidad de logros por metas – Año 2001

Cantidad Logros	Metas		
	Organizativas	Pedagógicas	Total
71 – 80		1	1
61 – 70		1	1
51 – 60		1	1
41 – 50			
31 – 40	2	2	4
21 – 30	2	2	4
11 – 20	1	5	6
01 – 10	11	5	16
0	8		8
Total	24	17	41

Cuadro No. 07Cantidad logros por metas – Año 2002.

Cantidad Logros	Metas		
	Organizativas	Pedagógicas	Total
51 – 60		1	1
41- 50		1	1
31- 40		0	
21 – 30	1	2	3
11 – 20	4	4	8
01 – 10	4	11	15
0	3		3
Total	12	19	31

En lo que respecta a las metas que alcanzan entre uno a diez logros, se encuentra que en el plan 2001, las referidas al aspecto organizativo representan el 27% de las metas y las referidas a lo pedagógico, el 12% . En el 2002, representa solamente el 13% y 35% respectivamente. Es aquí donde se nota una notable variación entre año y año en cuanto al énfasis en un aspecto y en otro.

Hay algunas metas en las que no se registró ningún logro, luego de revisar los informes. Estas metas tanto en el año 2001 como en el 2002, se refieren a aspectos organizativos. En el 2001 son un 19% de las metas y en el 2002 representan el 10% del total de las metas.

Al tabular los datos del cuadro de registro, llegamos a creer que el número de actividades podría estar determinando el número de logros. Esto en razón de lo mencionado anteriormente, que los niveles y departamentos hicieron en el 2001 un reporte de logros en función de actividades. Entonces cuanto más actividades se plantea mayor número de logros se obtienen.

Los datos que encontramos presentan las siguientes relaciones que explicamos a continuación. En el 44% de las metas (18) , los logros

superan el número de actividades planteadas. El 19,5% (8 metas) de las metas tienen un número de logros inferior al número de actividades planteadas. Esas metas corresponden equitativamente tanto a aspectos pedagógicos como organizativos. Por último, el 17.07% de las metas tienen el mismo número de actividades como de logros. Esto puede indicar que el número de actividades no determina la realización de un logro.

Es posible encontrar el promedio de metas, el promedio de actividades por meta, la relación entre número de actividades y número de logros alcanzados, así como el número de logros alcanzados por cada meta. Sin embargo, determinar el índice de logro de cada meta no ha sido posible porque no hay indicadores de gestión que permita hacerlo.

Se requiere indicadores de éxito de la gestión del Centro para hacer el seguimiento al plan. Como los indicadores no estaban claramente precisados, es posible que cada responsable de informar la evaluación del plan, haya recurrido a elementos subjetivos, o a su comprensión desde su punto de vista de cada meta.

El establecimiento de indicadores de gestión debe ser fruto de quienes tienen a cargo definir las políticas. Si se hubiera tenido con mayor claridad los indicadores de éxito en el plan 2001, se podría haber definido con mayor certeza el porcentaje de logro del plan. En el 2001, la presentación del informe estuvo en relación a los logros que se obtuvieron por cada actividad. Por lo tanto, determinar el nivel de logro alcanzado del plan no pudo ser efectivamente realizado.

En el 2002, la situación mencionada anteriormente de no centrarse en las metas para evaluar, hizo que la dirección estableciera que, el reporte del trabajo realizado durante el año sea en función de lo que se ha logrado de la meta. Como los indicadores no se habían definido, resultó para algunos niveles y departamentos más que para otros una tarea

compleja. Sin embargo, la reflexión (Reunión de Evaluación de noviembre 2002) acerca de los logros obtenidos en cada meta, ha permitido un mejor acercamiento, visión objetiva de lo que se quiere lograr y las dificultades encontradas, plasmadas luego en el plan del siguiente año.

La relación entre los objetivos, metas, logros y actividades que se plantea en el plan se explicita en el gráfico No.11.

En suma, es posible observar que en el Centro educativo la herramienta de planificación estratégica está siendo usada para mejorar el uso de recursos, a través de la constante implementación y control del plan del Centro Educativo, elementos esenciales en Planificación.

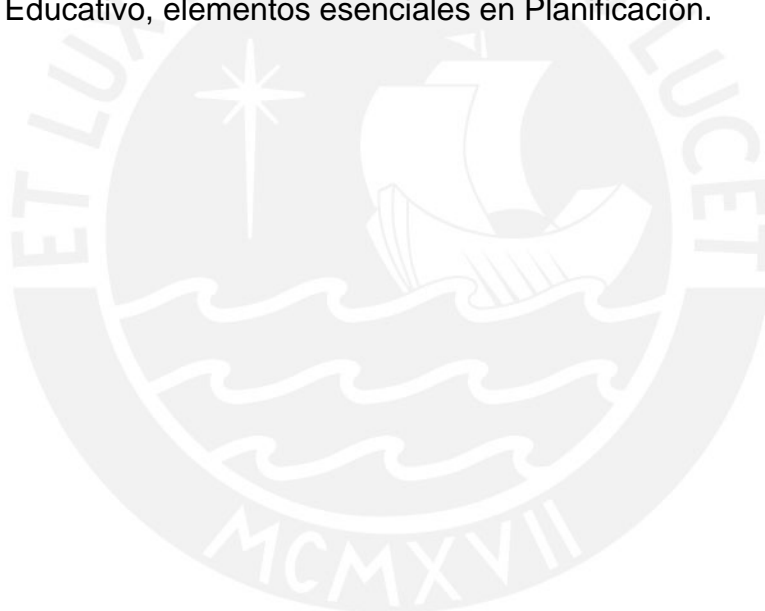
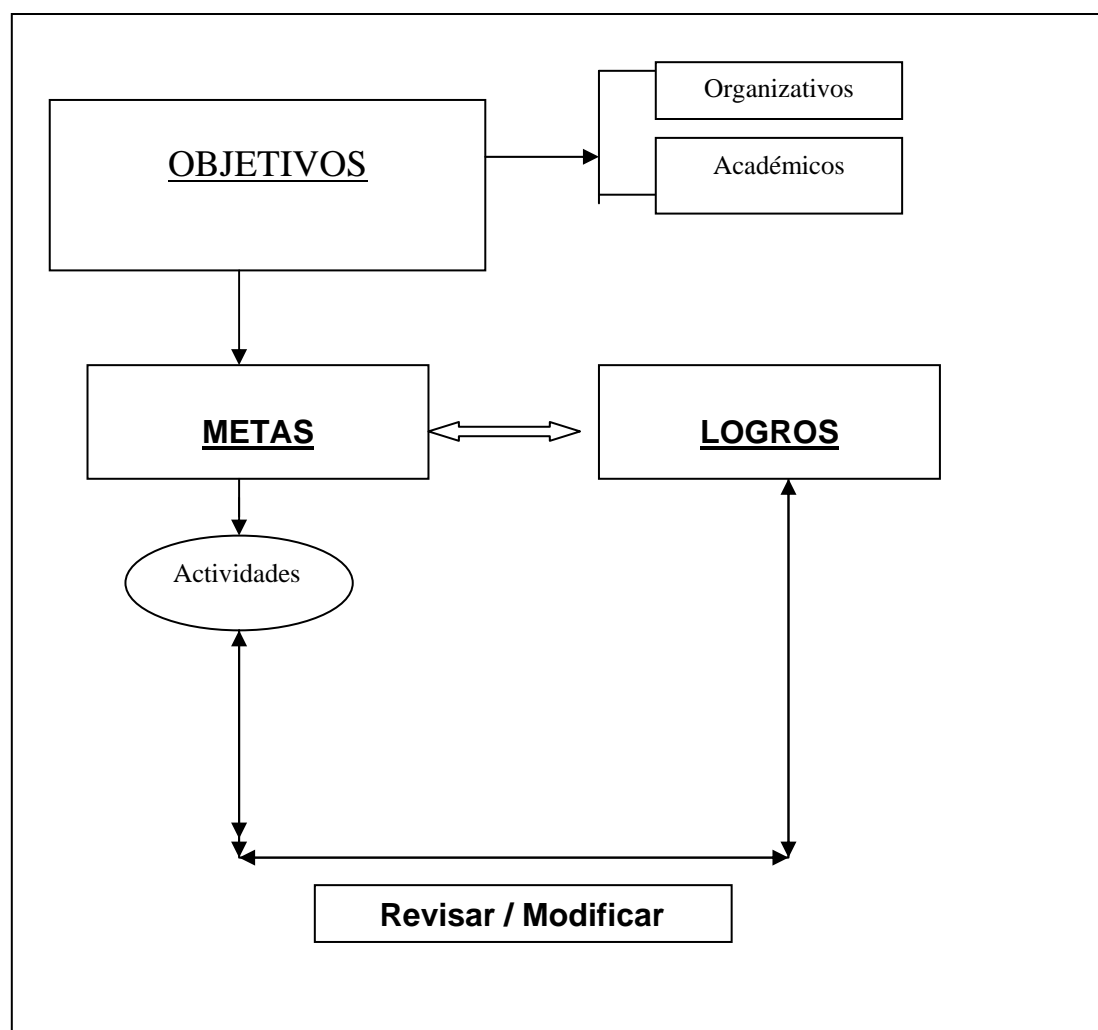


Gráfico No. 11

RELACION ENTRE OBJETIVOS- METAS - ACTIVIDADES Y LOGROS

2. INTERRELACIÓN ENTRE ÓRGANOS

La interrelación entre órganos de la estructura organizativa del Centro Educativo es analizada en base a las variables organización de recursos y humanos y la comunicación entre órganos.

2.1. ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Como indicadores se toma en cuenta las funciones, y el conocimiento de las áreas de responsabilidad y autonomía en lo que respecta a su influencia en la propuesta curricular.

Un manual de funciones en proceso de edición desde hace algún tiempo, un organigrama del Centro Educativo, el cuestionario aplicado al personal con alguna responsabilidad, más el registro de campo, permiten señalar lo siguiente:

- a. El conocimiento de funciones : Las funciones de los diversos cargos y órganos del Centro están descritas en un documento aún no editado llamado manual de funciones. Aunque no es un documento conocido por los miembros del Centro educativo, encontramos útiles para la investigación algunos de los datos que presenta.

En el manual de funciones se declara la misión de cada unidad u órgano del Centro educativo y el objetivo de la misma, además de las funciones y responsabilidades correspondientes. Las funciones de cada puesto correspondiente a cada unidad están detalladas según sean específicas o genéricas. Las funciones específicas se clasifican en varios rubros. Por ejemplo en el área

académica, donde están definidos cuatro puestos, la clasificación de funciones específicas es como sigue:

Funciones Generales según puesto

Coordinación de Nivel	Asistente de Nivel	Profesor	Tutor
<ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento • Seguimiento, docencia y evaluación. • Orientación y disciplina. • Recursos Educativos. • Personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento • Seguimiento, docencia y evaluación. • Orientación y disciplina. • Recursos educativos. • Personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento • Docencia y Evaluación. • Control. • Registros. • Reportes 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento • Orientación. • Control. • Registros • Reportes.

Cada uno de estos rubros tiene una lista de funciones correspondientes. Observando esta clasificación se encuentra que todos los puestos del área académica tienen en común la función de planeamiento, claro está en el nivel en que se encuentran lo mismo sucede con la función de evaluación y control. Revisando las funciones de la coordinación de nivel y del asistente de nivel se encuentran similitudes. Esto puede deberse a que el asistente apoya el trabajo de la jefatura del nivel. La situación descrita en el documento puede reflejarse en la acción con una sobreposición de funciones (todos haciendo lo mismo) si no hay delegación de las mismas.

Además, se observa también que las funciones de la coordinación del nivel engloban las funciones del profesor y la del consejero. Encontramos a pesar de todo, que en estos cuatro puestos descritos la importancia de hacer cumplir, en el caso de la jefatura de nivel, y ejecutar

en el caso de los profesores el proyecto curricular del Centro Educativo. Las funciones descritas así lo expresan. En cuanto a las funciones genéricas que señalan los documentos para cada puesto, éstas son las mismas para todos ellos.

Más allá de las declaraciones están lo que se plasma en la vida del Centro, es decir lo que sus miembros experimentan diariamente. De acuerdo a los resultados del cuestionario aplicado a los directivos, el 100% del personal encuestado tiene conocimiento de las funciones que le corresponden. Tanto los encuestados que responden al área administrativa como académica listan en detalle las funciones que cumplen o que tienen como obligación cumplir. Los pertenecientes al área académica asimismo reconocen no poder cumplir sus funciones a cabalidad como se quisiera (debido a que algunas veces se atiende lo urgente mas no lo importante). Otros señalan que no llegan a realizar todas las funciones por razones de falta de información sobre las actividades del Centro, o por falta de personal.

Las funciones así descritas, refieren a una estructura funcional de desarrollo horizontal que rige en el Centro Educativo. A partir de lo estudiado, se puede afirmar que el organigrama que funciona en el Centro Educativo es de tipo funcional en términos de Uriarte (1994). Por lo expuesto en cuanto a las funciones, sería recomendable para la institución, construir un organigrama personal que permita ver a las personas en la realización de diversas funciones.

- b. Conocimiento de las áreas de responsabilidad y autonomía.- En la estructura organizativa del Centro educativo se pueden encontrar unidades que son comunes en todo Centro, como es el equipo directivo conformado por la dirección general y la dirección académica o jefatura de estudios, junto con los coordinadores de nivel que son el enlace con los profesores quienes conforman otra

unidad. También se encuentra como unidad el departamento de Orientación, el departamento de talleres y actividades, el de departamentos didácticos, y la unidad de soporte que integran el departamento de finanzas, informática, publicaciones y otros. Cada unidad y puesto tiene señalado sus responsabilidades en el manual de funciones.

En lo que se refiere a la coordinación de nivel y al asistente de nivel, las responsabilidades descritas son iguales en un 75%. Es decir comparten la misma responsabilidad. Habría que verificar en todo caso, si la comparten o no. En los resultados del cuestionario, se presenta como factor que dificulta llevar con éxito la labor asumida, la responsabilidad de una tarea asumida por dos instancias al mismo tiempo (área administrativa) . En otros casos se indica que (del área académica), la responsabilidad no es asumida totalmente por otros y es dejada al ente superior.

Esta falta de cumplimiento de responsabilidades o duplicaciones puede deberse a que no están suficientemente claras para el personal que conforma el Centro Educativo. También expresan la necesidad de cada miembro de conocer las expectativas de la institución en cuanto a responsabilidad y autonomía que cada uno tiene para poder ejercerlas efectivamente.

Esto es importante en tanto son apreciaciones de quienes tienen a su cargo un grupo de miembros de la institución. Si los de puestos de nivel intermedio tienen estas apreciaciones, aquellos de nivel inferior pueden estar más confundidos o simplemente decidir hacer de acuerdo a su experiencia.

Puede que, mejorando en términos de Mintzberg (1994) el diseño de posiciones individuales, en cuanto a la formalización del comportamiento, junto con el diseño de encadenamientos laterales,

los tipos de enlaces entre los miembros del equipo, la situación se logre modificar positivamente.

Es necesario que los planteamientos teóricos de la organización del Centro se vayan adaptando a la vida diaria del Centro y viceversa para seguir avanzando en la eficiencia de la Institución.

2.2. PROCEDIMIENTOS GENERALES. LA COMUNICACIÓN

Como bien los teóricos afirman, y sucede en el Centro Educativo, el organigrama da muy poca información de los canales de comunicación existentes por eso, a través de la observación y el registro de algunos medios, ha sido posible tener una visión aunque parcial sobre lo que es la comunicación en el Centro Educativo.

Las formas de comunicación en el Centro Educativo son diversas entre los departamentos y niveles. La forma oral como la escrita se utilizan para la realización de aspectos formales. Los medios utilizados para comunicarse son las llamadas telefónicas, el correo electrónico, los memorándums y las entrevistas personales, además por supuesto de reuniones.

El número de llamadas telefónicas que se realizan diariamente y de un departamento a otro no era posible de registrar, teniendo en cuenta el número de oficinas que existen en el Centro. Lo mismo ocurrió con los correos electrónicos entre oficinas. Ambos, el teléfono y el correo electrónico son medios en los que por razones de confidencialidad no se podían tomar en cuenta. Sin embargo, si se pudo tener acceso a información sobre la cantidad de memorándums enviados entre niveles y departamentos. Es necesario mencionar que para la investigación solamente se hizo un registro numérico, sin revisión de contenidos. Solamente se pudo hacer esto en dos

departamentos correspondientes a órganos de ejecución. Esto debido al nivel de confidencialidad que se debe guardar en una institución. Con estos antecedentes es posible comunicar que se ha podido contabilizar aproximadamente 135 memorándums correspondientes a los meses de enero a diciembre 2002. Se observa a través de ellos una mayor flujo de memos de la dirección académica y la dirección general hacia los niveles y algunos departamentos. Esto puede significar de alguna manera el nivel de autonomía que los niveles y departamentos tienen frente a la dirección, aunque no necesariamente.

Analizando los memorándums recibidos por algunos departamentos correspondientes a los órganos de ejecución, se observa uso frecuente de memos entre el departamento de contabilidad y el departamento de Sistemas. Entre los meses de enero a mayo, los memos que recibió este último departamento fueron en un 65 % solicitudes de tipo administrativo, mientras que un 20% fueron para que el departamento quede informado sobre situaciones administrativas, un 15% son dirigidos para que el departamento tome las previsiones correspondientes a situaciones futuras.

En cuanto al envío de memos por la dirección, tenemos que la Dirección Académica envió a la administración – a diferentes unidades administrativas - un total de 84 memos durante nueve meses. Mientras que la dirección académica envió a los niveles académicos en el mismo tiempo un total de 31. En el primer semestre del año, la suma total de memos enviados fue de 92, superando al segundo semestre. Esto representa el 80% del total de memos enviados por la dirección. El 20% restante corresponde al segundo semestre del año. Esta diferencia ocurre por los nuevos ingresos, pedidos de materiales que con mayor frecuencia sucede en los primeros meses del año escolar como se ha visto anteriormente en el análisis de las actividades.

Esto refleja el tipo de comunicación que usa la dirección académica para con las coordinaciones de cada nivel. El uso de llamadas telefónicas, reuniones o conversaciones personales son frecuentes.

En general, los memorándums se usan como medios de información de situaciones administrativas : incorporación o retiro de alumnos y personal, actividades a realizarse, también son utilizados para solicitar recursos materiales, entrega de documentos, la realización de alguna tarea. En otros casos, el memorándum también es utilizado para la llamada de atención o el reclamo de una unidad a otra por la falta de cumplimiento a una función.

Se puede concluir además que los memos son más frecuentes entre departamentos del área administrativa y desde el área académica hacia el área administrativa. Los asuntos académicos se tratan en entrevistas y / o reuniones de trabajo.

Con los memorándums se asegura que la información ha llegado, pero ciertamente no se puede asegurar una comunicación efectiva. De esta manera, el nivel de eficiencia y eficacia de la comunicación en el centro es necesario analizar además, a través de otros medios como por ejemplo desde el punto de vista del personal en relación con sus jefes.

En la evaluación del desempeño de las jefaturas según los subordinados correspondiente al año 2001, se encontraron en cuanto a comunicación, aspectos interesantes apreciados por los subordinados. Según los parámetros de la evaluación realizada, la comunicación está en un nivel moderado, es decir cumple con los requisitos mínimos, aunque podría potenciarse. En el rubro de comunicación de esta evaluación, se han considerado dieciséis habilidades. Las habilidades como escuchar, facilitar la expresión de

sentimientos, expresarse con claridad alcanzan un porcentaje que corresponde según la escala del instrumento, a un nivel débil, que requiere mejoría. Hay otros indicadores que se consideran en la comunicación como: liderar, propiciar el trabajo en equipo, involucrarse en el trabajo, crear redes de trabajo, contar con las contribuciones del equipo. Estos aspectos llegan según la escala a un nivel de moderado, es decir están cumpliendo con el requisito mínimo.

Parece ser entonces que la comunicación entre órganos no está alcanzando sus mejores niveles. Es posible que esto pueda estar incidiendo en las dificultades para tomar decisiones y ejecutarlas en el momento de planificar actividades.

Aunque no estudiamos el comportamiento de los mandos medios especialmente en esta investigación, Creemos conveniente apuntar lo que dice Gomez (1997) al señalar que dada la relevancia de los niveles medio e inferior – aquellos niveles que están directamente debajo del Director - y que son más cercanos a los profesores, la investigación científica hoy considera que la personalidad, las actitudes y el background de los mandos intermedios son las contingencias que con mayor fuerza determinan el diseño organizacional. Esto significa en el fondo poner de manifiesto que existe una relación estrecha entre cultura y estructura de una organización.

En razón que esta investigación se fundamenta en una visión integradora del Centro, se ha creído necesario, en base a los resultados hallados destacar algunas relaciones que se encontraron en el transcurso de la investigación, entre los procesos de planificación y organización y el planteamiento del modelo educativo de la propuesta curricular.

3. LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN Y LOS PRINCIPIOS EDUCATIVOS DEL MODELO EDUCATIVO DE LA PROPUESTA CURRICULAR.

Para establecer la relación de los procesos de planificación y organización con el modelo educativo que se propugna en el Centro, se ha tomado en cuenta algunas de sus más importantes características señalados en el documento base de la institución, como son educación para la persona, educación para la excelencia y educación para la participación.

3.1. El proceso de planificación y la propuesta curricular

Destacamos aquí distintos elementos del proceso de planificación encontrados que se dan en respuesta a la propuesta curricular.

3.1.1. Planificación de actividades (análisis del ambiente, participación).

Las dificultades en la gestión curricular del Centro Educativo se estudian a la luz de elementos del plan estratégico. De esta manera, se analiza el ambiente externo, el interno, la coyuntura, para establecer objetivos y metas que permitan logros en la propuesta curricular (lo mismo sucede en el aspecto organizacional).

Las fortalezas y debilidades encontradas en el desarrollo de la gestión curricular se consideran en el momento de la planeación, incorporándose las mejoras necesarias en el plan. Esta característica de **analizar el ambiente** contribuye a una propuesta curricular **pertinente** es decir adecuado a las necesidades de aprendizaje de los alumnos, a sus intereses y a las características de la sociedad a la que pertenecen.

En cuanto a los procedimientos de elaboración del plan en la que representantes de cada sector participan, permite que todos

los miembros conozcan las metas del Centro Educativo. Los representantes discuten las metas, revisan su cumplimiento, establecen otras si fuera necesario. Aunque el conocer no significa involucrarse y creer en ello, la participación de los jefes en la elaboración del plan estratégico y luego, la del personal en la elaboración de planes de corto plazo respondiendo al plan general son formas de integrar a todos los miembros de la institución en un mismo quehacer.

Así, mientras que la propuesta curricular propugna a través del modelo educativo alumnos responsables de su propia tarea de aprendizaje, el personal docente y administrativo hace suyo la planificación del Centro a través de esta participación. De esta forma, se estimula a que todos se hagan responsables de la tarea del Centro Educativo.

Esta última característica señalada se relaciona con una educación para la participación de la que habla la propuesta donde la participación en las actividades debe ser de todos los agentes educativos y además se promueve y se explicita la necesidad que los docentes trabajen en equipo.

3.1.2. Número de actividades

Se ha encontrado que las metas del plan que tienen mayor número de actividades son de orden pedagógico. Son actividades dirigidas a promover la persona, su autonomía, participación, excelencia, desarrollar competencias para la vida.

Sin embargo, hay imperfecciones en la planificación de actividades, elementos que no se consideran, se omiten y se repiten perjudicando sin intención lo que busca la propuesta curricular. Aún se intenta calzar actividades en un plan elaborado que siendo

flexible a las circunstancias no llega a soportar por momentos agendas tan ajustadas. Reorientar la proporción de actividades se hace necesario considerar desde el inicio de la planificación anual. Quizás establecer niveles de porcentaje máximo pueden ser los parámetros que controlen el número de actividades. Aún siendo pedagógicas la mayoría de dichas actividades, su excesivo número puede ocasionar ineficiencias en su realización dado que los responsables son los mismos docentes.

3.1.3 Evaluación del Plan y la Propuesta Curricular

La planeación estratégica proporciona elementos para realizar una evaluación lo más objetiva posible. Sin embargo, para una institución educativa donde los logros esencialmente son cualitativos, es necesariamente un esfuerzo tratar de cuantificar los logros cualitativos. El plan analizado de la institución busca hacer esto en la definición de sus metas, pero resulta en algunos casos difícil lograrlo. Las metas referidas a la propuesta curricular no son fáciles de establecer con la precisión que exige la teoría del Planeamiento Estratégico.

Sin embargo, la exigencia de determinar los logros alcanzados y las dificultades que se presentan en el desarrollo de la propuesta curricular hace que a su vez las metas, señaladas en el plan, con sus indicadores de logros se hayan establecido cada vez de forma más precisa que permitan evidenciar logros. Aunque aún no se encuentran fórmulas específicas para determinar el logro alcanzado en cada una de las metas formuladas.

De alguna manera, este tipo de autoevaluación de la institución en forma global se relaciona con el modelo evaluativo que formula la propuesta curricular cuyo propósito es el de desarrollar la capacidad para la autoevaluación en los alumnos.

3.2 El proceso de organización y la Propuesta curricular. El proceso de organización es analizado a través de dos variables, la organización de recursos humanos y la comunicación entre órganos

3.2.1. La organización de recursos humanos

La propuesta curricular obligó a hacer modificaciones en la estructura de la organización. La sustitución de los niveles de Primaria y Secundaria por cuatro niveles deviene en una nueva forma de organización. Las formas de organización se han ido adaptando según las necesidades que se presentan. La aparición y desaparición de coordinaciones o departamentos son fruto de los requerimientos de la propuesta curricular. Una propuesta que exige una educación para la persona, requiere una forma de organización en la que se atienda de la mejor manera a la población escolar según edad, características, necesidades e intereses.

En cuanto a la formalización del comportamiento podríamos definir al Centro en algunas actividades como burocrático. Revisando a Mintzberg, en el diseño de posiciones individuales, se está dando una ampliación de la tarea horizontal que puede ser lo que está creando problemas de coordinación y comunicación. Debido a la coyuntura, se realizan tareas además de las propias del cargo que no corresponden necesariamente al puesto en el que se está, pero que sí aprovechan las habilidades del personal.

Por otro lado, una división organizacional funcional de tipo vertical como la que se tiene en el Centro que propicia aun, limitadamente, la delegación de autoridad por momentos limita el ejercicio de la autonomía necesaria de un nivel o departamento. La falta de una definición precisa de responsabilidades conocida por

los involucrados, afecta el clima organizacional del Centro desde los mandos medios a los inferiores. Esta situación puede no contribuir a un mejor desarrollo de la educación para la autonomía y la capacidad resolutive en los alumnos. Puesto que, situaciones que se dan a nivel organizacional de equipos docentes pueden replicarse con los alumnos.

3.2.2. Comunicación entre órganos.

Aunque las formas de comunicación entre los niveles del área académica no se han podido estudiar a través de documentación escrita, (no existe) se ha encontrado que la comunicación formal entre los niveles es más de apoyo o de información. Tampoco se tiene registros de comunicaciones escritas de los niveles hacia los otros departamentos. La forma de organización planteada puede no ayudar a la comunicación y al trabajo en conjunto. De forma que los conflictos pueden darse por ello. El hecho que no existan mejores formas de comunicación está produciendo conflictos que no llegan a resolverse con facilidad. También están las fallas en la comunicación que generan conflictos de orden interpersonal (sucede cuando la comunicación es deficiente o desigual).

La comunicación es importante para el trabajo docente en equipo que se exige en el Centro, si ésta no se plantea adecuadamente se estaría dificultando la ejecución de la propuesta. La comunicación es decisiva para tener la información pertinente y así participar, tomar decisiones y ejecutar acciones.

Al finalizar esta parte, y luego del análisis de los resultados, podemos concluir que el centro educativo estudiado no se refiere a un modelo burocrático exclusivamente ni al anárquico, se desplaza como dice Lima (2001) entre los dos. Hay momentos en que el

Centro educativo guarda un forma esencialmente burocrática, pero en otros casos no, es mas bien una organización innovadora. En los procesos de planificación y organización del centro observamos a través de sus diversas características este movimiento unas veces objetivo, con orden, formal y otras mas bien dirigidas hacia la ambigüedad, la subjetividad .

Habiendo estudiado cada variable planteada en el diseño de investigación, es posible esbozar un perfil del Diseño Organizacional del Centro Educativo.



4. PERFIL DE LOS PROCESOS DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO

Los procesos de planificación y organización del Centro Educativo consideran lo siguiente:

1. En cuanto a planificación:

- Revisión de la misión y visión del Centro Educativo por los representantes de cada área y departamento en reuniones en conjunto.
- Análisis del ambiente externo e interno por parte de los miembros del área pedagógica y organizacional, en base a los reportes de las áreas pedagógica y organizacional. Se obtiene así una visión de conjunto de lo que requiere el Centro.
- Establecimiento/revisión de objetivos que involucran las áreas pedagógica y organizacional: Los miembros directivos de las respectivas áreas trabajan en conjunto para la definición o revisión de objetivos del Centro educativo.
- Establecimiento y/o revisión de metas para la realización de dichos objetivos.
- Distribución de responsabilidades de la realización de las metas entre los miembros del Centro Educativo.
- Establecimiento de fechas de inicio y de finalización de cada meta.
- Establecimiento por áreas y departamentos de las actividades a realizar para el cumplimiento de cada meta.- Cada uno de ellos, en reuniones particulares, selecciona las metas a realizar y define otras – en menor número- que pueden ayudar al cumplimiento de objetivos del plan. Las áreas y departamentos desarrollan planes tácticos para el año en vigencia.

- Coordinación de actividades entre áreas y departamentos.- Confrontación de fechas y posibilidad de hacer actividades en conjunto.
- Distribución de las actividades en el calendario : Se corre el riesgo de concentrar actividades en determinados periodos del año escolar.
- Evaluación del cumplimiento de metas del plan planteado para el año en vigencia por parte de los miembros representantes del área pedagógica y organizativa del Centro.

Esto implica :

- a. Revisión periódica por parte de las áreas y departamentos de las actividades planteadas en los respectivos planes tácticos.
- b. Elaboración de reportes de cumplimiento de planes por cada área y departamento.

2. En cuanto al proceso de organización:

- Todos los miembros del Centro tienen funciones señaladas para su cumplimiento.
- La estructura de la organización Centro Educativo está plasmada en un organigrama funcional.
- Algunos miembros del Centro realizan más tareas de las que considera el puesto al que pertenecen.
- Las responsabilidades en actividades se distribuyen entre el personal.- Sin embargo, se produce una concentración de responsabilidades entre determinadas personas.
- Compartir responsabilidades sin determinar áreas de autonomía, dificulta el ejercicio de las funciones correspondientes.
- La comunicación se realiza en forma directa a través de reuniones y llamadas telefónicas. Las notas y memorándums forman parte de los medios de comunicación interna. Es menos regular el uso del correo electrónico.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

1. La forma de planificar que tiene el Centro Educativo, usando el planeamiento estratégico, es el resultado de varios años de aplicación a través de los cuales se han producido mejoras, modificaciones, adaptaciones a la realidad de la institución. Con ello se confirman afirmaciones de investigadores como Thompson (1995) acerca que un plan de acción estratégico es dinámico, y que continuamente sufre revisiones, refinamiento y mejoras. La revisión anual del plan y sus modificaciones son la expresión que se trata de encontrar la mejor forma de obtener el máximo rendimiento del proceso de planificación.
2. El plan estratégico del Centro es fruto del trabajo conjunto de los miembros del área pedagógica y organizacional. El haber adoptado elementos de la planificación estratégica como herramienta administrativa ha facilitado el desarrollo de un plan donde lo pedagógico y organizacional se conjugan en un plan con objetivos y metas que son conocidos, compartidos y ejecutados por todos los miembros de la institución (docentes y administrativos) de acuerdo al área correspondiente. De esta manera, el Centro Educativo va conduciéndose hacia lo que la teoría argumenta como necesario, enfrentar la realidad escolar en su totalidad considerando que lo organizativo y lo pedagógico se afectan mutuamente en sus interacciones.

3. La investigación muestra que la planificación de actividades durante un año escolar no es una tarea sencilla. A pesar que el énfasis en actividades sea hacia el área pedagógica, deben tenerse presente ciertos aspectos. A veces, la concentración de actividades en determinados periodos de tiempo, la falta de una adecuada distribución de responsabilidades, la participación de unos pocos en la ejecución de las mismas y el no respeto a los cronogramas establecidos hacen que se cuestione si las formas de planificación responden a la misión y visión de la institución. Puesto que como lo afirman expertos en planificación todos los esfuerzos en toda la organización deben estar dirigidos hacia un mismo objetivo.
4. El control de las desviaciones del plan y lo que ocurre en la práctica en las mismas actividades se recomienda hacerlo a través de la evaluación del logro de metas. Cuando esto se ha llegado a hacer en el Centro Educativo ha sido no solamente por actividades que responden a determinadas metas, sino por contar con indicadores de logro que han permitido determinar los resultados de dicha meta. Este trabajo aún está en proceso en el Centro por ello, todavía es relativamente difícil precisar la proporción en que se está logrando lo establecido en el plan.
5. En cuanto al proceso de organización, se ha encontrado que existen ciertas debilidades organizativas como la definición de responsabilidades y la comunicación que pudieran perjudicar la propuesta del Centro Educativo. Ellas pueden estar obstaculizando la interrelación entre los órganos de la institución y ser causa de conflictos. Incluso pueden influir en las decisiones del Centro

Educativo, puesto que como algunos investigadores afirman los rasgos estructurales de una organización, sus procesos de interacción y comunicación además de la cultura organizativa son factores que afectan la toma de decisiones en la organización.

6. Las modificaciones paulatinas en la misma estructura de la organización permiten intuir que el Centro Educativo reconoce que no se puede permanecer como una organización burocrática centralizada ni llegar al lado opuesto del dejar hacer. En este sentido, se debe tener presente que la estructura formal de la organización es un medio para facilitar la estrategia de la organización. Es posible que haya llegado el momento como lo afirma Gather (2001) de inventar una nueva forma de organización, sin referirnos a un modelo establecido, que permita llevar a cabo de la mejor manera la propuesta curricular. Con intención o sin ella esta nueva forma de organización ha empezado ya a construirse en el Centro.

SUGERENCIAS

1. Señalar indicadores de logro especialmente para las metas de orden cualitativo, acompañando con una mejor definición de políticas y metas. Esto va a permitir mejor percepción de los logros alcanzados.
2. Mantener una evaluación progresiva – semestral y anualmente - del cumplimiento de las metas trazadas .
3. Mejorar y/o recrear las formas de comunicación interna de forma que la información llegue oportunamente a los órganos correspondientes.
4. Definir las funciones y responsabilidades de forma que no se susciten duplicaciones o superposiciones de tareas entre los diferentes miembros de la institución.
5. Es necesario profundizar los resultados hallados en esta investigación, de forma que permita comprobar que el diseño organizacional del Centro Educativo responde a las exigencias de la propuesta curricular. Una investigación evaluativa a partir de las cuestiones halladas en los procesos de planificación y organización, sería de utilidad.

BIBLIOGRAFÍA

ALVARADO, O (1990) : *Administración de la Educación*, Supergráfica. Lima. Perú

ALMEIDA, M. (2000) : *Manual de Planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico como a utilização de planilhas Excel*. Atlas. São Paulo.

ANTUNEZ, S (1993) : *Claves para la Organización de Centros Escolares*, Editorial Horsori, Barcelona.

ANTUNEZ, S (1996) : *La organización Escolar : práctica y fundamentos*, Graó, Barcelona.

BARDISA, T (1997) : Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares. *Revista Iberoamericana de Educación. No 15, Micropolítica en la escuela*. En Biblioteca Digital de la OEI.
Disponible: [http:// www.campus-oei.org/oeivirt/rie15a01.htm](http://www.campus-oei.org/oeivirt/rie15a01.htm)

BOLIVAR, A. (1996) : *Cultura escolar y cambio curricular*, Bordon, 48., 169-172. España.

BRAVO DIAZ, H (1993) : *Administración Educacional*, Centro de perfeccionamiento, experimentación e investigaciones pedagógicas. Chile.

CANARIO, R. (1998) : *Gestão da Escola: Como elaborar o plano de formação*. Coleção Cadernos de Organização e Gestão escolar. Instituto de inovação Educacional, Lisboa. Biblioteca Digital.
Disponible: <http://www.iie.min.edu.pt/biblioteca/ccoge03/index.htm>

CISCAR, C (1988) : *Organización Escolar y Acción Directiva*, Narcea, Madrid.

COHEN, L (2002) : *Métodos de Investigación Educativa*, Edt. La Muralla

DAVILA, C (1992): *Teorías Organizacionales y Administración*, McGraw Hill.

DE LA ORDEN HOZ,A (1997):Desarrollo y Validación de un modelo de Calidad Universitaria como base para su evaluación en *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*. Vol 3. Número 1-2

Disponible: http://www.uv.es/RELIEVE/v3n1/RELIEVEv3n1_2.htm

ESCUDERO,T (1997):Enfoques Modélicos y Estrategias en la evaluación de Centros Educativos. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*.Vol.3 Número 1. Universidad Complutense. Madrid.

Disponible: http://www.uv.es/RELIEVE/v3n1/RELIEVEv3n1_1.htm

ESTEVAO, C. (1998) :*Gestão Estratégica nas escolas*. Colecção Cadernos de Organização e Gestão escolar. Instituto de inovação Educacional, Lisboa.

Disponible: <http://www.iie.min.edu.pt/biblioteca/ccoge09/index.htm>

FARRO, F (2001) : *Planeamiento Estratégico para instituciones educativas de calidad*. 1era edición. Udegraf. Perú

FERNÁNDEZ Díaz, M^a y González Galán, A. (1997) Desarrollo y situación actual de los estudios de eficacia escolar , *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*.Vol.3 Número 1-3. Universidad Complutense. Madrid.

Disponible: http://www.uv.es/RELIEVE/v3n1/RELIEVEv3n1_0.htm

FERRERES P, V (1995). *La preparación del profesor para el cambio en la institución educativa*. PPU, Barcelona

GANDIN, D. (2000) : *Planejamento como Prática educativa*. 11ma edición . Ediciones Loyola, Sao Paulo . Brasil.

GARCIA HOZ, V (1986) : *Organización y Gobierno de Centros Educativos*, Rialp-Madrid.

GARCIA, F (1997) : *Organización escolar y gestión de Centros Educativos*, Málaga, Eds. Aljibe.

GATHER, M (2001): *Innovar no interior da Escola*, Trad.Jeni Wolff., Artmed Editora. Porto Alegre. Brasil.

GOMEZ, G (1996) : *Curso de organización escolar y general*, Editorial Escuela Española, Madrid.

GONZALES, M. (1994) : El proyecto de Centro : ¿Qué pasa con la dimensión organizativa de la escuela?, en *Comunidad Educativa No 215*. Instituto Calasanz de Ciencias de la Educación. Madrid.España.

H. DE MATIERI, L. (1997) : *Administración Escolar: Planeamiento Institucional*, El Ateneo, Buenos Aires

HERRERA, R. (1988): *Evaluación de Centros Educativos*, Centro de Perfeccionamiento, experimentación e investigaciones pedagógicas. Chile.

JARES, X. (1994): El lugar de lo organizativo en la educación institucional en *Comunidad Educativa No 215*. Instituto Calasanz de Ciencias de la Educación. Madrid.España.

JARES, X (1997) : El lugar del conflicto en la organización escolar, *Revista Iberoamericana de Educación, No.15 Micropolítica en la escuela*. Biblioteca Digital de la OEI.

Disponible: <http://www.campus-oei.org/oeivirt/rie15a01.htm>

KAST, F. y ROSENZWEIG, J (1994) : *Administración en las Organizaciones*, McGraw Hill.

LEITHWOOD K, Chapman Judith (1996): *INTERNATIONAL HANDBOOK OF EDUCATIONAL LEADERSHIP AND ADMINISTRATION* , Boston: Kluwer Academic Publishers

LIMA, L. (1998) : *Construindo modelos de gestão escolar*. Coleção Cadernos de Organização e Gestão escolar. Instituto de inovação Educacional, Lisboa.

Disponible: <http://www.iiie.min.edu.pt/biblioteca/ccoge04/index.htm>

LIMA, L. (2001) : *A escola como organização educativa*. Uma abordagem sociológica. Cortez Editora. São Paulo.

LOPEZ, J. (2000) : *Evaluación Institucional y Calidad*. Experiencia en Educación Básica de la Universidad Anahuac. *XII Congreso Nacional y Iberoamericano de Pedagogía* . Madrid. En Red Iberoamericana de Investigación sobre eficacia escolar y mejora en la escuela.

Disponible:

<http://www.mec.es/cide/rieme/documentos/lopez/lopex.pdf>

LUCK, H, (1999) : A evolução da gestão educacional, a partir de mudança paradigmática. EN *Revista Nova Escola*. Novembro 2000. Brasil

MEDINA R, A (1995): *Evaluación de "Programas Educativos, Centros y profesores*. Universitas. Madrid

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL PERÚ (2002) : *Normas para la Gestión y Desarrollo de actividades en centros y programas educativos*, Perú.

MINTZBERG, H. (1994) : *Diseño de Organizaciones Eficientes*, El Ateneo, Buenos Aires.

MINTZBERG,H y QUINN,JB (1997) : *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. Edición Breve - Primera edición, Prentice Hall, México.

MORRISEY, G. (1996) : *Planeación Táctica : Produciendo resultados en Corto plazo*, Prentice Hall Hispanoamericana. México.

MURILLO, F y otros (1999) : *Dirección Escolar. Análisis e Investigación*. CIDE, Madrid, Colección del CIDE N°136.

Disponible: <http://www.mec.es/cide/investigacion/estudios/calidad/doccali2.htm>

OWENS, R. (1976) : *La escuela como organización*, Ediciones Abierta/ Santillana.Madrid

RAMALHO, P (2000) : Os frutos da boa gestao. En *Revista Nova Escola*. No 137. Novembro 2000. Brasil

SALLENAVE, J (1995): *Gerencia y planeación estratégica*.Editorial Norma.Colombia.

SCHMELKES. S (1996): *La evaluación de los Centros Escolares*. Programa Evaluación de la Calidad de la Educación Cooperación Iberoamericana. Instituto Nacional de Calidad y Evaluación, Madrid. Disponible: <http://www.ince.mec.es/cumbre/d1-03.htm>

SIMONS, H (1999): *Evaluacion democrática de instituciones escolares*: La política y el proceso de evaluación. Ediciones Morata. Madrid.

TACHIZAWA, T y ANDRADE, B (2001) : *Gestão de instituições de ensino*. 2da edición, Editora FGV, Brasil

THOMPSON, A y STRICKLAND, A.J. (1995) : *Dirección y administración Estratégicas*. Addison Wesley Iberoamericana. IRWIN. España

TIANA, A. (1996): *Tratamiento y usos de la información en Evaluación*. Programa Evaluación de la Calidad de la Educación-Organización de Estados Iberoamericanos. Documentos –5. España.

Disponible: <http://www.oei.org.ar/noticias/tratamiento.pdf>

URIARTE,K y otros (1994) : *Gestión Educativa*, Tomo Tres. Universidad Deusto–Bilbao, Editorial Bruño, Madrid

VARELA DE FREITAS,C. (1997) : *Gestão e avaliação de projetos nas escolas*. Coleção Cadernos de Organização e Gestão escolar.Instituto de inovação Educacional, Lisboa. Biblioteca Digital en Disponible: <http://www.iie.min.edu.pt/biblioteca/ccoge07/index.htm>

WEISS, C. (1975) : *Investigación Evaluativa*, Editorial Trillas.

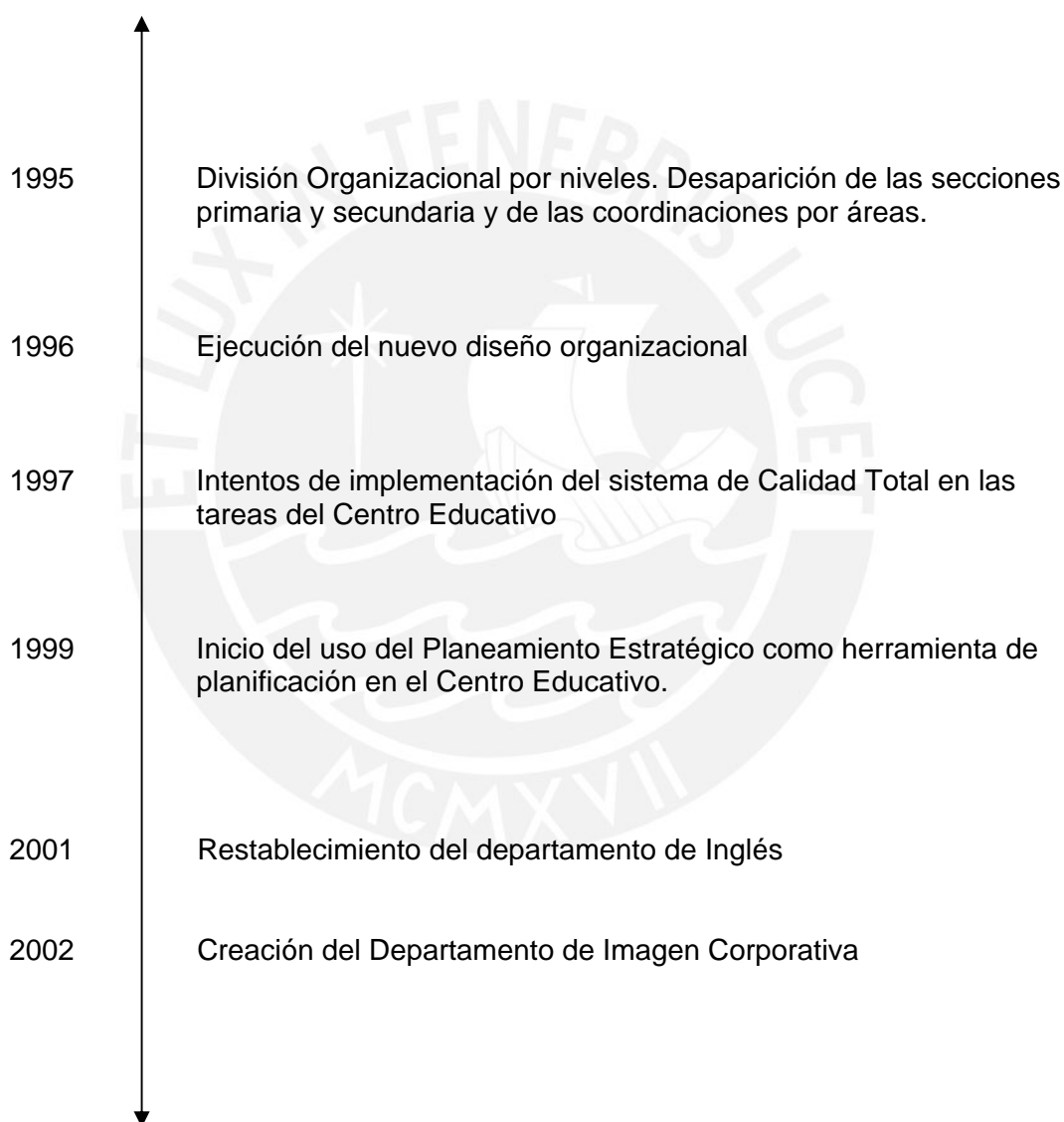
YIN, R. (1994) : *Case Study Research: Design and Methods*. Second Edition. Sage Publications. EEUU.



Anexo A

EVENTOS DESTACABLES EN LA ORGANIZACIÓN

1995 - 2002



Anexo B**Cuestionario**

El presente cuestionario tiene como objetivo contribuir a la definición de áreas de responsabilidad y funciones de los diferentes órganos de la estructura organizativa del Centro Educativo así como identificar sus formas de planificación. En tal sentido, le invocamos su colaboración en las respuestas o interrogantes planteadas.

Nombre del Centro Educativo _____

Nivel o Departamento _____

Fecha _____

PRIMERA PARTE**Sección 1.****Instrucciones :**

En esta sección encontrará preguntas referidas al plan del Centro al cual pertenece. Por favor marque con un aspa (x) la alternativa correspondiente a cada pregunta, según su opinión.

1. El plan de Centro es:
 - a. Muy Realista
 - b. Realista
 - c. Poco realista
 - d. Nada realista
2. El plan del Centro es:
 - a. Muy complejo
 - b. Complejo
 - c. Poco complejo
 - d. Nada Complejo
3. El plan del Centro, está
 - a. Totalmente adaptado a las características del entorno.
 - b. Mayormente adaptado a las características del entorno.
 - c. Parcialmente adaptado a las características del entorno.
 - d. No está adaptado a las características del entorno.
4. Con respecto a su viabilidad, el plan del Centro:
 - a. Puede ser ejecutado sin correcciones.
 - b. Puede ser ejecutado, pero con correcciones significativas
 - c. Puede ser ejecutado pero con correcciones parciales.
 - d. No puede de ser ejecutado.
5. Respecto a la amplitud de objetivos, metas y actividades el Plan del Centro es :
 - a. Excesivamente amplio.
 - b. Amplio
 - c. Poco amplio
 - d. Nada amplio

Anexo B (cont)

6. Respecto a la elaboración del Plan del Centro, se puede decir que :
- Es el trabajo de todas las áreas tanto académica como administrativa.
 - Es mayormente el trabajo del área académica
 - Es mayormente el trabajo del área administrativa.
 - No hay intervención de las áreas.

Sección 2

A continuación encontrará una lista de situaciones, ante las cuales ud deberá indicar su opinión de acuerdo a la siguiente escala:

- | |
|---|
| 5. Muy de acuerdo
4. De acuerdo
3. Indeciso
2. En desacuerdo
1. Muy en desacuerdo |
|---|

De acuerdo a su percepción, en la revisión y modificaciones del plan, se dan las siguientes situaciones:

- | | |
|---|-------------------|
| a. Se realizan reuniones periódicas para evaluar el nivel de cumplimiento del Plan. | (-) 1 2 3 4 5(+) |
| b. Se suelen introducir modificaciones al plan. | (-) 1 2 3 4 5 (+) |
| c. Las modificaciones introducidas responden a necesidades detectadas al aplicar el plan. | (-) 1 2 3 4 5 (+) |
| d. Solamente si se plantea algún problema se realizan reuniones para evaluar el nivel de cumplimiento del plan. | (-) 1 2 3 4 5 (+) |
| e. La plana docente interviene en forma eficiente en la elaboración y revisión del plan del Centro Educativo. | (-) 1 2 3 4 5 (+) |

En cuanto al funcionamiento de niveles y departamentos, puede decir que:

- | | |
|--|-------------------|
| a. Los niveles y departamentos ejercen las funciones que les han sido encomendadas. | (-) 1 2 3 4 5 (+) |
| b. Los niveles y departamentos se reúnen en forma periódica. | (-) 1 2 3 4 5 (+) |
| c. Tienen establecido un plan de actividades claro y preciso. | (-) 1 2 3 4 5 (+) |
| d. Las funciones de coordinación son ejercidas de una manera participativa y eficaz. | (-) 1 2 3 4 5 (+) |
| e. Las reuniones, por lo general, tratan de asuntos relevantes para el centro educativo. | (-) 1 2 3 4 5 (+) |

Anexo B (cont)**SEGUNDA PARTE**

Instrucciones : Por favor responda con frases cortas y precisas a las interrogantes o cuestiones planteadas.

ORGANIZACIÓN

1. ¿Coordina con otros nivel (es) y/o departamentos? _____
¿Cuáles? _____

¿Por qué? _____

2. ¿De quién depende el nivel o departamento al que pertenece ?

3. ¿Se ha encontrado en situaciones que reflejan poca claridad en funciones propias o de los otros? (Describa la situación/ experiencia).

4. ¿Existe alguna instancia organizativa en el Centro que ha perdido actualidad? _____

¿Por qué cree que ha perdido vigencia? _____

PROCEDIMIENTOS

1. ¿Coordina con otros jefes la mejora de procedimientos?

¿Por qué? _____

Anexo B (cont)**FUNCIONES**

1. Señale las funciones que realiza su departamento o nivel.

2. ¿Algunas de esas funciones no se llegan a realizar?

¿Cuáles?

¿Por qué? ¿Cuáles son los impedimentos?

Gracias por su colaboración.

ANEXO C : Ejemplo de Registro de Metas, Actividades y Logros													
Año 2001													
Metas													
	Nivel Inicial		Nivel 1		Nivel 2		Nivel 3		Psicología		Actividades		Formación Cristiana
	#Acts	#Logros	#Acts	#Logros	#Acts	#Logros	#Acts	#Logros	#Acts	#Logros	#Acts	#Logros	#Acts
1.1 Planificar, ejecutar y evaluar la currícula de Estudios de acuerdo a los fines y modelo educativo.	4	4	3	3	6	14	5	20	0	0	3	2	2
1.2 Evaluar la ejecución del proyecto educativo.	4	4	4	2	4	4	5	10	0	0	2	2	0
1.3 Impulsar el desarrollo de las áreas de lenguaje y ciencias	10	11	4	11	9	18	5	21	0	0	0	0	0
1.4 Difundir el Proyecto Educativo a la comunidad	3	3	2	1	1	1	3	2	0	0	0	0	0
1.5 Articular el área de talleres, actividades con el área curricular	2	2	3	2	3	4	6	7	0	0	3	2	0
1.6 Establecer las normas y procedimientos que rijan el funcionamiento de talleres y actividades	0	0	0	0	3	4	0	0	0	0	2	3	0

Anexo D**Acuerdos - Año 2000**